مراكز المعلومات و دورها فى صنع و اتخاذ و دعم القرار التربوي فى الإدارة التعلمية



دكتـــور

صلاح زهران الخولى





مراكز المعلومات ودورها
في صنع واتخاذ ودعم القرار
التربوي في الإدارة التعليمية

الدكتور
صلاح زهران الخولي

دار العلم والإيمان للنشر و التوزيع

٠٢١,٢٨
ا . ص

الخولي ، صلاح زهران .

مراكز المعلومات ودورها في صنع اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليميـــة / صلاح زهران الخولي- ط١ .- كفر الشيخ : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨.

٣٠٠ ص ؛ ٢٤سم .

تدمك : 5 - 241 - 308 - 977

١. مراكز المعلومات

أ - العنوان

رقم الإيداع : ٢٠٣٧٧ / ٢٠٠٨م.

الناشر : العلم والايمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة

هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١

E-mail: elelm_aleman@yahoo.com
elelm_aleman@hotmail.com

2009

فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات

تابع فهرس الموضوعات



الفصل الأول

القرار التربوي والإدارة التعليمية

المقدمة

أولاً: مفهوم القرار التربوي ومفهوم الإدارة التعليمية.

ثانياً: أهمية القرارات التربوية في الإدارة التعليمية.

ثالثاً: أنواع القرارات التربوية.

رابعاً: مفهوم ومقومات وشروط القرار التربوي الرشيد.

خامساً: وصنع واتخاذ ودعم القرار التربوى .

١- صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

٢- اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

٣- دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

سادساً: العوامل التي تؤثر في عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

سابعاً: الصعوبات التي تواجه عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

ثامناً: مستويات صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.



المقدمة:

يعتبر القرار التربوي أساس العمل الإداري في مجال الإدارة التعليمية. والقرار التربوي هام جداً وله دور كبير في الإدارات التعليمية. كما يمثل القرار التربوي أحد العناصر الهامة والوظائف الرئيسية للإدارة التعليمية.

ولكل عنصر من عناصر القرار التربوي خطوات ومراحل متداخلة متشابكة تؤثر فيها عدة عوامل مشتركة رغم وجود اختلاف في تفسير صناعة القرار التربوي واتخاذ القرار التربوي ودعم القرار التربوي وهناك اختلاف واضح في المفهوم والخطوات. ويتناول الكاتب هذه الموضوعات مع توضيح أنواع القرارات التربوية ومواصفات القرار التربوي الرشيد.

أولاً: مفهوم القرار التربوي ومفهوم الإدارة التعليمية:

١- مفهوم القرار التربوي: *Educational Decision*

يعرف القرار التربوي بأنه " العملية التي تؤدي إلى اختيار بين بدائل مختلفة، وهو يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية للعملية التعليمية، حيث أن من له سلطة اتخاذ القرارات التربوية في موقف يطلب فيه أن يختار بديلاً معيناً"[(١)].

وحيث أن القرار التربوي ليس عملية عشوائية، بل هو أداة أساسية في العملية التربوية، وتعني الاستقرار على اختيار حل مناسب لمشكلة ما. فإن القرار التعليمي يعرف "بأنه اختيار مدرك لبديل واحد بين بديلين أو أكثر من البدائل الممكنة لحل مشكلة تعليمية ما. وتتدخل في عملية الاختيار متغيرات حاكمة نفسية واجتماعية، والقرارات التعليمية سلسلة متصلة فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن يتم التنفيذ وتتحقق الأهداف التعليمية"[(٢)].

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٢٣.
(٢) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ٨٦ – ٨٧.

، ويشمل القرار التربوي عدة عناصر أساسية وذلك على أساس تبني الكاتب فكرة وجود فرق بين صنع واتخاذ القرار التربوى والتي تتضمن دعم القرار التربوي ونظم وطرق ومزايا دعمه وبدوره يتدخل في العمليتين الأساسيتين في القرار التربوي والتي يمكن تقسيمها إلى:

١- صنع القرار التربوي وما تشمله من خطوات وإجراءات.

٢- اتخاذ القرار التربوي ومراحل القيام بتلك العملية.

وبالتالي فإن القرار التربوي هو عملية تفكير ينتهي باختيار حل من الحلول في مشكلة تربوية ما، أي أنه يرتبط بالتربية والتعليم، وهذا القرار يصدر عن طريق المسئولين على جميع المستويات المختلفة للإدارة التعليمية وذلك اعتماداً على معلومات وبيانات تربوية ذات صلة بالقرار التربوي، والغرض من هذا القرار هو تطوير أو إصلاح أو تقويم أو حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى الإدارة التعليمية إلى تحقيقها.

٢- مفهوم الإدارة التعليمية *Educational Administration*

وينظر إلى "الإدارة التعليمية" من زاوية الإدارة العامة والتربية والتعليم، حيث "أن الإدارة التربوية تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة، كما تكتسب صفتها وطبيعتها وصفة وطبيعة أسسها من ميدان التربية والتعليم، باعتبار أنها تطبيق في ميدان له خصوصياته وهو ميدان بناء البشر"(١).

كما أن "الإدارة التعليمية هي جزء من الإدارة العامة، لأن إدارة التربية تتعلق بالإدارة العامة، من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، فإدارة التربية كالإدارة العامة مسألة تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه ممكن بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته، وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع، وتحقيق أهداف المجتمع

---

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ١٦.

وأهداف أفراده"[1]. أي أن الإدارة التعليمية ما هي إلا فرع من فروع الإدارة العامة وتتعلق أساساً باتخاذ القرار وتنفيذه لتحقيق الأهداف.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة التعليمية يمكن أن تكون " الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما، وفقاً لأيدلوجية المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة، نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة أو المحافظة أو المدينة أو القرية، كل بحسب مسمياته وظروف تنفيذه[2] وتعرف الإدارة التعليمية هنا كطريقة أو أسلوب إدارة التعليم ومدى ارتباطها بالمجتمع ، وتأكيداً على ضرورة مراعاة الظروف المحيطة في عملية الإدارة وما يصدر منها من قرارات عن طريق جمع معلومات عن هذه النظم والاتجاهات السائدة حتى يتسنى إصدار القرار التربوي الصحيح.

ويمكن للكاتب أن يعرف الإدارة التعليمية بأنها مجموعة من العمليات والوظائف والخطوات التي تتم داخل الهيئة التربوية المسئولة عن التعليم، وتقوم عليها أعباء ومسئوليات كثيرة، من بينها صنع واتخاذ ودعم القرارات التربوية داخل الإدارة التعليمية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: أهمية القرارات التربوية في الإدارة التعليمية:

للقرارات التربوية أهمية كبيرة في الإدارة التعليمية، حيث أن "القرارات التربوية هي قلب ولب العملية الإدارية ومن الإنصاف تسمية هذا العصر بالإضافة إلى المسميات الأخرى، عصر الإدارة العلمية، فما من نشاط تعليمي إلا ويكون من ورائه إدارة ناجحة.

---

(١) عبد الغني عبود، إدارة التربية في عالم متغير (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٢) ص ٦٢.
(٢) عرفات عبد العزيز سليمان، استراتيجية الإدارة في التعليم، مرجع سابق، ص ١١٩.

فالإدارة هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق في المؤسسات أو في التربية والتعليم. لذا فقد أصبحت الإدارة العلمية من مقومات نجاح إدارة التعليم وأحد عوامل تقدمها"[1].

ويشير "كومبز" لأهمية الإدارة في العملية التعليمية، وأهميتها كجانب هام من الأزمة التعليمية، وأن أي نظام إنتاجي مهما كانت أهدافه وتكنولوجيته يتطلب إدارة، وينبغي أن تتوفر له قيادة وتنسيق وإشراف وتقويم مستمر. وينبغي أن تبدأ الثورة التي نحتاجها في التعليم بالإدارة التعليمية، وكثير من القائمين على الإدارة التعليمية يدركون هذه الحاجة ولو أنه أتيحت لهم الفرصة المناسبة لوجدتهم على استعداد لأن يقودوا ثورة تعليمية[2].

وهذا يشير لبداية الثورة في الإدارة التعليمية، لتغيير شكلها وأسلوبها، مما يعني تطوير عملية القرار التربوي باعتبار أن الإدارة التعليمية هي عملية صنع واتخاذ القرار التربوي. والقرار أهم دور للمدير لتحقيق الهدف المنشود وهذا من صميم عمل الإدارة التعليمية. وهذه إشارة واضحة لأهمية القرار التربوي في الإدارة التعليمية وأهمية الإدارة التعليمية للقرار التربوي في الوقت ذاته.

"والإدارة التعليمية هي سلطة اتخاذ القرار، حيث أن التعريف العلمي لها هو سلطة اتخاذ القرار التربوي، وفي معظم إدارتنا التعليمية سواء على المستوى المركزي ممثلاً في ديوان الوزارة أو المستوى اللامركزي ممثلا في مديريات التربية والتعليم وإدارتها المختلفة أو على المستوى الإجرائي ممثلا في المدارس بمختلف أنواعها ومراحلها، نجد أنه عند كل أزمة وعند كل مشكلة تربوية نصدر قراراً[3].

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٢٠.
(٢) فيليب كومبز، أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، ترجمة: أحمد خيري كاظم، جابر عبد الحميد جابر (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧١) ص ص ١٩٩ – ٢٠١.
(٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٣.

كما أن الإدارة التعليمية دائماً في حاجة إلى إصدار القرارات التي تنظم العمل فيها على جميع المستويات "وأن المؤسسات التعليمية المختلفة تحتاج دائماً إلى إصدار قرارات تنظم العمل فيها، سواء على المستوى التخطيطي أو التنفيذي. فرسم السياسة التعليمية وتنظيم المناهج تحتاج لاتخاذ قرارات منظمة لتنفيذها ومتابعتها وتحديد مسئوليات القائمين عليها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. فالعاملون في العملية التعليمية في حاجة مستمرة إلى اتخاذ القرارات التي يحتاج إليها العمل بمختلف مجالاته. والمشكلات التعليمية في حاجة دائمة لقرارات في ضوء دراسة وافية حتى تحقق ما تصبو إليه"[(١)].

وتأكيداً على أن القرار التربوي هو لب وقلب العملية التعليمية، يقول "محمد منير مرسي" "أن القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى لتنظيم الإداري، وأن تركيب للتنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وهي عملية يواجهها دائماً رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم، ويصدق هذا أيضاً على الإدارة التعليمية، فالمديرون يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التعليمية"[(٢)].

كما أن تعقد مشكلات الإدارة التعليمية زاد من ضرورة الاهتمام بالقرار التربوي فيها وكذلك ما تشهده المؤسسات التعليمية الحديثة من مشكلات تعدد وتعقد أهدافها، ووجود تعارض بين الأهداف أحيانا، بحيث لم تعد المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المؤسسات، وما استتبعه من وضع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشكلات"[(٣)]. وفي ضوء ذلك يتضح أن المشاكل

---

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مرجع سابق، ص ١١٣.
(٢) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٨٩.
(٣) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٢٤٩.

التربوية لها دور في بيان أهمية القرارات التربوية التي تتخذ لحل هذه المشكلات في جميع المستويات الإدارية.

ثالثاً: أنواع القرارات التربوية:

تعتبر الحاجة إلى القرارات واقعاً ملموساً في المؤسسات الإدارية بكل أنواعها وكل مسئول بحكم وظيفته يقوم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية. فهناك العديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية.

"وهناك قرارات تتعلق بالمادة الدراسية أو المحتوى العلمي ويمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج. وفيما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أي حد يسمح بمشاركة الآخرين معه في اتخاذ القرار. وهناك قرارات تتخذ في ضوء النظام الذي وضعته أجهزة الدولة التشريعية والتي تتبعه الإدارة التعليمية كجزء من نظام محلي وهو الإدارة العامة التي تتبع الدولة[١]".

ولقد تنوعت التصنيفات وتعددت أنواع القرارات، فالقرارات إما قرارات ناجحة أو رشيدة، وكذلك إما قرارات تقليدية أو قرارات حيوية. قرارات تكتيكية أو قرارات استراتيجية، قرارات عامة أو قرارات خاصة وقرارات رئيسية أو قرارات روتينية، قرارات مبرمجة أو قرارات غير مبرمجة، والبعض منها يتشابه في المضمون ويختلف في المعنى.

وقد تم تصنيف القرارات طبقاً لهيكلتها معتمدة في ذلك على الدرجة التي توصف فيها عملية القرار بالتفصيل، "فالقرارات تعتبر غير هيكلية كنتيجة لنقص المعرفة والحاجة للأحكام عن الحقائق والقيم وتعقد المشكلة موضوع القرار. ويصعب إلى حد كبير التمييز بين كل من القرارات غير الهيكلية والقرارات الغير الهيكلية حيث أن ذلك غير محدد دائماً. على

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٨٩.

أن تصنيف القرارات بهذا الشكل يسهم في تصميم المعلومات المحتاجة إليها والتي تساند هذا القرار.[1]

وهناك تقسيمات للقرار التربوي حددها إميل فهمي شنودة في نوعين هما[2]:

١- القرارات التقليدية:

تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومية، وتنقسم إلى:

أ- قرارات روتينية: تتعلق بالمشكلات البسيطة، كالحضور والانصراف. ويتم اتخاذ القرار بطريقة عادية بدون جهد، ويتم تنفيذه من خلال الخبرات السابقة ، وهي عملية بسيطة ولكنها مهمة جداً.

ب-قرارات روتينية فنية: تتعرض للمشكلات التي يوكل أمور مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين في الإدارة التعليمية، فكل رئيس قسم يختص بالمشكلات التربوية والتعليمية المتصلة بتقويم العمل داخل الإدارة التعليمية.

٢- القرارات الحيوية:

تتعلق بالتخطيط التعليمي ورسم سياسة العمل والمشكلات التي تعترض تنفيذ الخطط التعليمية. وهي القرارات الأساسية للإدارة التعليمية بأهدافها طويلة المدى، لذا فهي قرارات هامة وحيوية.

وفي ضوء ذلك يمكن اعتبار أن القرارات التقليدية يمكن اتخاذها عن طريق المديرين بصورة روتينية ولا تحتاج لإجراءات معقدة أي توافر معلومات كثيرة. أما القرارات الحيوية تهتم بسياسة التعليم وتحتاج لمعلومات كثيرة وإجراءات معينة.

---

(١) محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص ١١٢.
(٢) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ص ٣٧ – ٣٨.

، وهناك تصنيف آخر للقرارات من حيث نوعية وسلطة اتخاذ هذه القرارات ويمكن تحديده في[1]:

١- القرارات المركزية أو التخطيطية والسياسية.

هي القرارات الخاصة بأهداف النظام، وهي طويلة المدى، وتتطلب جهداً كبيراً، ويتم اتخاذ هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا، وتتطلب قدراً كبيراً من المعلومات المتوافرة، خاصة التي تتصل بالسياسات والأهداف والخطط العامة الاجتماعية والثقافية.

٢- القرارات القطاعية.

وترتبط بالإدارة المركزية ومستوى المناطق وإدارات التعليم، وتتصل بالقرارات المركزية، وتهتم باستخدام وتعبئة الموارد في إطار الخطط والبرامج، وتتطلب قدرا كبيرا من المعلومات الداخلية أكبر من المعلومات الخارجية.

٣- القرارات الإجرائية أو التنفيذية.

تتصل بالأفعال والتصرفات اليومية الجارية، وتكون قرارات محكومة باللوائح والقوانين والقرارات التعليمية التي تصدر من المستويات الأعلى، وهي من اختصاص مديري الإدارات والمدارس، وتحتاج القرارات الإجرائية للمعلومات، حيث يستفاد بها في دراسة ما قد يظهر من مشكلات محتملة ووضع الحلول المناسبة لها.

٤- القرارات الأساسية والإستراتيجية.

وهي القرارات التي يتم اتخاذها على المستويات العليا وتهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية مثل القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية والمناهج الدراسية.

(١) مي شهاب، مرجع سابق، ص ٤٥ ــ ٤٧.

٥- القرارات الروتينية المتكررة،

هي القرارات التي تتناول الأعمال الجارية ولا تؤثر في التنظيم تأثيرا مباشرا، ويمكن اتخاذها والبت فيها في ضوء الخبرات السابقة، وهي قرارات محدودة الأجل، وتنقسم إلى قرارات روتينية عادية وقرارات روتينية فنية.

كما يمكن أن تقسم القرارات طبقا لمعايير متعددة وذلك[(١)]:

١- حسب وظائف المنظمة أو الإدارة التعليمية.

٢- حسب الأهمية تقسم إلى قرارات استراتيجية حيوية أو قرارات وسطى.

٣- حسب إمكانية البرمجة تقسم إلى قرارات مبرمجة وقرارات إبداعية.

٤- حسب ظروف اتخاذها تقسم إلى ظروف التأكد وظروف عدم التأكد.

٥- حسب النمط القيادي لمتخذها تقسم إلى قرارات أوتوقراطية وقرارات ديمقراطية.

وقد تم هذا التقسيم حسب وظائف الإدارة وأهمية القرارات وطريقة اتخاذها وهل هي قرارات مبرمجة التي تتكرر بمواجهة نفس المشكلة؟ أم هي قرارات ابتكارية عن طريق القدرات الشخصية لمتخذ القرار؟ كما يشير التقسيم إلى الظروف المحيطة بالقرار. وكذلك أسلوب القيادة للإدارة التعليمية هل هي قيادة ديمقراطية تقوم بإشراك الآخرين في اتخاذ القرار؟ أم أنها قيادة تسلطية لا تسمح لتبادل الآراء والمشاركة في اتخاذ القرار.

كما تم تقسيم القرارات التربوية إلى قرارات عامة وقرارات فعالة وقرارات روتينية:[(٢)]

---

(١) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ١٥١ – ١٥٢.
(٢) احمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة والنظارة والإشراف الفني(القاهرة:دار المطبوعات الجديدة،١٩٨٨) ص ٥٢، ص ٦٣.

١- **القرارات العامة:** تنبع من المبادئ والسياسات الثابتة، وتحل المشاكل بطريقة روتينية.

٢- **القرارات الفعالة الخلاقة:** وتتطلب الذهاب إلى ما وراء الإجراءات للوصول إلى الحل. وهذا يتطلب تعديل للبناء التنظيمي، كما أن القرارات الخلاقة قد تتغير، وربما تكون فيضاً مؤثراً وتعبيراً عن اتجاه الإدارة للوصول للحل. ومع هذه القرارات يلاحظ أن صانعي القرارات لهم الحرية في اكتشاف الأفكار.

٣- **القرارات الروتينية:** وباستخدامها يمكن أن تعالج المشاكل بطرق فعالة. أما استخدام القرارات الخلاقة أو الفريدة في صنعها تحتاج إلى تفكير أكثر وبطرق مبتكرة.

ومن ناحية تقسيم القرارات التي تتخذ مركزياً والتي تتطلب اتخاذ قرارات أخرى بشأنها على مستوى المديرية التعليمية لتنفيذ هذه القرارات الوزارية يمكن وضعها في هذا الإطار(١):

أ- قرارات خاصة بسياسة التعليم.

ب- قرارات خاصة بالخطة التربوية.

ج- قرارات خاصة بالمباني والتجهيزات.

د- قرارات خاصة بتوفير الاعتمادات.

ه- قرارات خاصة بقواعد النقل والترقية.

في ضوء ذلك تقسم هذه لقرارات حسب نوعيتها سواء كانت قرارات خاصة بالتعليم أو الخطة التعليمية أو الإنشاءات والاعتمادات المالية وقواعد النقل والترقية. وهي قرارات تخطيطية مرتبطة بالأمور المادية أو الإدارية أو الفنية.

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ص ٢٣٢ – ٢٣٣.

وفي دراسة للمركز الاسكتلندي للتربية *Scottish Centre for Education Over Seas* *"SCEO"* ذكر أن القرارات تتفاوت وتتنوع من حيث(١):

١- الوقت المتاح لصناعة القرار.

٢- المناقشات المرتبطة به وعدد تكرار صناعة القرارات من هذا النوع وتشمل:

أ- **القرار العاجل** *Emergency Decision* تحتاج إلى السرعة في وقت محدد من التشاور والمداولة.

ب-**القرار الروتيني** *Routine Decision* للحفاظ على استمرار الوضع الراهن.

ج- **القرار القابل للمناقشة** *Debatable Decision* ويمثل إمكانية تغيير الوضع الراهن، وتحتاج للتشاور لأن هذا يعني حدوث تغييرات.

كما قسم كل من "فليبو ومنسنجر" *"Flippo & Munsinger"* القرارات التربوية إلى نوعين وذلك طبقا للظروف البيئية التي تتخذ فيها القرارات على النحو التالي(٢):

١- **القرارات الشخصية** *Personal Decisions* هي القرارات التي يتخذها الفرد عن طريق اختيار سلوك من بين عدة اختيارات مثل قرار المذاكرة وتتم بصورة شخصية.

٢- **القرارات الإجرائية** *Professional Decisions* هي القرارات المرتبطة بالأنشطة التي هي جزء من العمل الذي يؤديه الشخص.

---

(1) Scottish Center For Education Over Seas "Educational Management and Administration. A selected Study Papers, Moray House – College of Education, (Tanzanian Seminar Morogor, 1987) P. 7.

(2) Edwin B. Flippo, Gary M. Munsinger, Management, 4th ed, (Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1978). P.P. 98 – 99.

وقام "*Eyre*" بوضع تقسيم للقرارات حسب وقتها ومدتها الزمنية في هذه الصورة(١):

١- القرارات طويلة المدى: *Long - Range Decisions*

هي القرارات التي تؤثر على المتوقع والمأمول لوقت طويل داخل المؤسسة وهي وظيفة أعلى سلطة في الإدارة ومسئولة عن بقاء المؤسسة وترتبط بالدعم والتمويل.

٢- القرارات المتوسطة: *Medium - Term Decisions*

هي قرارات أقل بعداً في المدى وتوصف بأنها قرارات تكتيكية تحتاجها المؤسسة للمحافظة على سير العمل بها، وذلك في إطار الأهداف العامة بالمؤسسة.

٣- القرارات الوظيفية *Operational Decisions*

هي قرارات ذات نتائج متوسطة وتشمل القرارات التي قد تتخذ في سياق ونتائج وتتابع الأنشطة على المستوى الإجرائي.

من الملاحظ أن القرارات طويلة المدى هامة جداً لارتباطها بالسياسة العامة للدولة وقد تمثلها القرارات الوزارية التي تتخذ على المستوى المركزي وقد يختص بها وزير التربية والتعليم. أما القرارات المتوسطة فإنها ترتبط بالمستوى المحلي أي على مستوى المديريات والإدارات التعليمية بالمحافظات وقد يصدرها وكيلُ أومعلومات الوزارة أو مدير الإدارة. أما القرارات الوظيفية قد تتخذ على المستوى الإجرائي في المدارس وقد يقوم بها المدير أو المعلمون.

(1) E.C.Eyre, Mastering Basic Management, 2nd ed,(London: MacMillan,1984) P. 90.

وهناك تصنيف آخر وضعه أحمد غانم- يقسم القرارات التربوية إلى[1]:

١- القـرارات الروتينيـة: وتصـدر لمواجهـة مواقـف متكـررة مثـل قـرارات النقـل والإعارة ولا تحتاج إلى دراسة.

٢- القـرارات الروتينيـة الفنيـة: وتهـتم بالمشكلات الدوريـة ويتـدخل فيهـا الـوزير بـالرأي والمناقشة وقـد يصـنع هـذا القـرار بتـدخل مـن الـوزير نفسـه وتتمثـل في قـرارات مواعيـد إمتحانـات الشـهادات العامـة، وسـفر البعثـات الخـارجيـة في المهام الرسمية.

٣- القـرارات الفنيـة: تصـدر لمواجهـة مواقـف جديـدة تتعلـق بـأمور تحتـاج للدراسـة وتتمثـل في القـرارات الخاصـة بـالقرارات التنظيميـة بمراحـل التعليـم وقواعـد الترقية والوظائف الإدارية.

٤- القرارات الفنية الاستراتيجية: تتعلق بالخطوات الإجرائية لقرار استراتيجي. وتتعلق بتنفيذ الأمور الفنية، وتتمثل في قرارات تشكيل لجان تطوير التعليم والمناهج الجديدة.

٥- القرارات الاستراتيجية والحيوية: والتي تتعلق بالأمور المستقبلية وهي قـرارات سياسية بالدرجة الأولى. قد يصدرها الوزير وترتبط بـالخطط التعليميـة وتصدر لتحقيـق أهـداف التعليـم. كمـا تتمثـل في قـرارات إنشـاء مـدارس فنيـة ثـلاث أو خمس سنوات مثلاً.

ويؤخذ عن هذا التصنيف أن القرارات الروتينية المتكررة مثل قرارات نقل المعلمين أو الإعارة قرارات هامة وفنية لأن لها قواعد وأصول. كما أن القرارات الروتينية مثل قرارات امتحانات الشهادات العامة ومواعيد الامتحانات قرارات مركزية.

---

(1) أحمد محمد غانم، مرجع سابق، ص ١٨ – ٢٥.

وتتعدد أنواع القرارات التربوية، ولكن تتشابه معظمها في المعنى، وإن اختلفت في المصطلح، ويمكن للكاتب وضع أنواع القرارات في هذا التصنيف:

١- القرارات الأساسية العامة:

هي القرارات التي ترتبط بالسياسة العامة للإدارة التعليمية، وهي قرارات عامة وشاملة، وتخص قطاع كبير من العاملين بالتربية والتعليم، وتتضمن القرارات الرئيسية الهامة، والتي تحتاج إلى مهارة في الصناعة وإبداع في الاتخاذ ودقة في المتابعة، وتحتاج إلى معلومات ودراسة دقيقة. وتصدر على المستوى المركزي في الوزارة أو الإقليمي في المديريات.

٢- القرارات التقليدية العادية والفرعية:

هي القرارات المتعلقة بالمشكلات المتصلة بالأعمال اليومية وتشمل القرارات الروتينية التي تتم بصورة يومية وتتكرر كل يوم ولا تحتاج إلى معلومات كثيرة بل تعتمد على الخبرة وتكرار المشكلة ولا تحتاج إلى جهد كبير في صناعتها كما أن اتخاذها عملية بسيطة، وتنفيذها بسيط، وتمثل الحركة الديناميكية لها والتي تتحرك في إطارها. وتشمل القرارات الفنية التي ترتبط بالنظام التعليمي والمتابعة. وقد تصدر على المستوى التنفيذي في الإدارات والمدارس.

٢- القرارات الحيوية والجوهرية التنفيذية:

هي القرارات المرتبطة بالقوانين واللوائح والتعليمات وتصدر على مستوى الإدارات التعليمية وتنفذ على مستواها ومستوى المدارس والمؤسسات التعليمية المختلفة. وتحتاج إلى معلومات وفيرة وكثيرة لأنها جوهرية تمثل لب العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرجوة.

رابعاً: مفهوم ومقومات وشروط القرار التربوي الرشيد:

١- مفهوم القرار التربوي الرشيد: *Educational Rational Decision*

لا يختلف مفهوم القرار الرشيد كثيرا عن القرار التربوي، ولكن يزيد عنه في وصفه بالعقلانية، ويهدف لتحقيق هدف من أهداف الإدارة. "ويعتبر القرار التربوي ذا أثر إذا مر

في المراحل العلمية المختلفة. وتتمثل في مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة تحديد الهدف، مرحلة جمع المعلومات والبيانات، مرحلة تنمية البدائل، مرحلة تقويم البدائل طبقاً للنتائج المتوقعة، مرحلة اختيار البديل، مرحلة اتخاذ القرار واحتمالاته، ثم متابعة القرار. ويشترط أن يمر القرار بكل هذه المراحل حتى يكون قرارا رشيدا، وإذا فقد مرحلة من هذه المراحل لا يعتبر القرار التربوي قراراً رشيداً، وذلك لفقده إحدى الحلقات التي تشير لرشد القرار التربوي"[1]. القرار الرشيد أو العقلاني هو القرار المعبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي اتخذ من أجله القرار حتى يصبح القرار قراراً رشيداً.

ويعرف القرار الأفضل "بأنه القرار الذي ينتج عن إتباع سياسات أو إيجاد مصادر تعطي أعلى مردود ممكن، أو تحقيق بعض الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة صاحبة القرار. ويمكن أيضاً أن يعرف القرار الأمثل بأنه القرار الذي يتوصل إليه عن طريق إيجاد النقطة المثلى"[2]. وترتبط هنا بتحقيق الأهداف المرجوة.

"كما أنه في سبيل الوصول إلى القرار الأفضل يكون من الحكمة تبادل الرأي ودراسة المشكلة مع من يعنيهم القرار أو يمس مصالحهم من قريب أو بعيد، فمثل هذه الشورى يمكن أن تفيد في جعل القرار مستوفياً لأغراضه متوخياً شتى الاعتبارات، فلابد من تبادل الآراء مع المنفذين ومن يطبق عليهم القرار التربوي حتى يكون نتيجة لذلك قراراً رشيداً"[3].

وفي ضوء ذلك تظهر أهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرار وتبادل الخبرات لأنه سوف يتصل بهم ويقومون بتنفيذ هذا القرار. لهذا فإن من صفات القرار الرشيد مشاركة المنفذين في صنعه واتخاذه حتى تتحقق الأهداف.

---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٤.
(٢) أنمار الكيلاني، مرجع سابق، ص ٦٧.
(٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٥٨.

"وقد يتخذ القرار على أساس علمي ومنطقي وعلى أساس من التفكير والتدبير والدراسة. وهذا ما يطبق عليه القرار الرشيد، وقد يتخذ القرار على أساس ارتجالي وبطريقة تلقائية بدون دراسة موضوعية أو علمية ويطلق عليه القرار غير الرشيد"(١). ويبرز هنا أسلوب اتخاذ القرار وضرورة توافر الأسلوب العلمي في اتخاذه من ناحية التفكير أو الدراسة لأن العشوائية تفقد القرار أحد مكوناته الأساسية ألا وهي الدارسة الموضوعية والعلمية.

٢- مقومات وشروط القرار التربوي الرشيد وعلاقته بالإدارة التعليمية:

هناك بعض المقومات والأسس التي تقوم عليها عملية رشد القرار، حتى يمكن أن يطلق عليه القرار الجيد وهناك وجهات نظر عديدة في تحديد مواصفات القرار التربوي الرشيد ويمكن أن تشمل(٢):

١- اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها، والهدف المراد تحقيقه بداخلها.

٢- أن يكون الاختيار مدروساً أي قائماً على دراسة لعدة بدائل واختيارات.

٣- تحديد الأهداف المراد تحقيقها وهذا شرط ضروري.

٤- تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار.

بينما بين "محمد منير مرسي" مواصفات القرار التربوي الرشيد على النحو التالي(٣):

١- القرارات الناجحة هي التي تتميز بالغرضية والمعقولية.

٢- يجب أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس قائماً على التحيز الشخصي.

---

(١) محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة (بنغازي: منشورات جامعة قاريونس، ١٩٩١) ص ١٨٥.
(٢) سامية محمد فهمي،الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ط٢(الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٥) ص ٨٩.
(٣) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٩١.

٣- أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزوداً بالمعلومات وبصورة مستمرة.

ومن هنا تتضح ضرورة قيام القرار على حقائق وبيانات صادق وليست بيانات عشوائية مضللة وضرورة الابتعاد عن الأهواء والتعصب لفئة معينة. والاهتمام بتجديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حتى يحقق أهداف المجتمع ويمكن بالتالي وصف القرار بالرشد.

"وخطوات القرار الرشيد. وإن كانت لا تختلف كثيراً عن خطوات القرار بصفة عامة يمكن توضيحها في هذه العناصر: تحديد المشكلة وتحليلها. وتعيين الحلول البديلة وتقييم البدائل واختيار أفضل الحلول ومتابعة القرار وتقييمه"(١).

"ويجب أن يصدر القرار متسقاً ومحققاً لأهداف نوعين من البيئات هما البيئة الخارجية والمتمثلة في الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التشريعات والتطورات التكنولوجية. البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الاتصالات، والعلاقات الإنسانية"(٢).

ولكي تتحقق عملية مراعاة الظروف البيئية والاهتمام بمنفذي القرارات، وتوفير المعلومات والاعتماد على الأسلوب العلمي لابد من توافر عدة شروط للقرار الرشيد" وهناك عدة شروط للقرار التربوي الرشيد أهمها(٣):

١- أن يكون القرار التربوي واضحاً لا غموض فيه.

٢- أن يكون سهل التنفيذ، ويمكن للمرؤوسين تنفيذه بسهولة.

٣- أن تكون مطالب القرار قد أجيبت في مواعيدها المحددة.

---

(١) عمر الجوهري، الإدارة (القاهرة: شركة الطوبجي للطباعة والنشر، ١٩٨١) ص ١٠٩.
(٢) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ١٢٩.
(٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٧١ – ٧٢.

٤- وجود احتياطي من البدائل لمواجهة أي مشاكل قد تظهر عند تطبيق القرار التربوي.

ويلعب توقيت إعلان القرار دورا في رشد القرار كشرط أساسي "حيث أن توقيت إعلان القرار له دور مهم في نجاح تنفيذ القرار نفسه، والنقطة الرئيسية في توقيت إعلان القرار تتمثل في الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة في الموقف ومدى مناسبة القرار مع الأحداث، وعند اتخاذ القرار وحتى يكون رشيدا لابد أن يعلم به كل من يتأثرون به في الوقت المناسب حتى ينفذوه"(١). وهذا يبين أهمية مراعاة الدقة والتوقيت الصحيح التي يمكن أن توفرها مراكز المعلومات في صنع واتخاذ القرار التربوي.

وعملية رشد القرار ليست عملية بسيطة أو مجرد عملية عادية، بل لها حدود ومعقولية. ويرى "السيد عليوة" أن هناك مجموعة من الحدود في عملية الرشد القراري حسب تنوع عملية وأنماط الرشد وتشمل:(٢)

١- **الرشد الموضوعي**: يوجد إذا كان الموضوع يتعلق بالسلوك الصحيح من أجل الوصول إلى الحد الأقصى للقيم المستهدفة.

٢- **الرشد الذاتي**: يتوفر إذا تحقق الوصول للحد الأقصى بالنسبة للمعرفة الفعلية لصانع القرار.

٣- **الرشد الواعي**: يتحقق عندما يتم مواءمة الوسائل مع الأهداف عبر عملية عقلية واعية.

٤- **الرشد المحكم**: يحدث عند الدرجة التي يتم بها ضبط الوسائل مع الأهداف بطريقة متقنة بواسطة الفرد أو المنظمة.

---

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٩١.
(٢) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ١٥٧.

٥- **الرشد التنظيمي:** الذي يتحقق حين يجري توجيهه نحو أهداف الإدارة.

٦- **الرشد الشخصي:** حين يتم توجيهه نحو أهداف الفرد.

ويتفق الكاتب مع بعض هذه الأنماط والتي يمكن أن تتحقق في الإدارة التعليمية، وهي: الرشد الموضوعي، الرشد الواعي، الرشد المحكم والرشد التنظيمي، وهي هامة جداً في الإدارة التعليمية. ويختلف الكاتب في نمطين هما: الذاتية في القرار التربوي ، والرشد الشخصي حيث يتم تسخير القرار لتحقيق أهداف شخصية تربوية أو غير تربوية. وهذا يؤكد أن تعدد أنماط الرشد يؤكد محدودية الرشد في أي قرار تربوي، كما أن الذاتية تعني التعصب والإنفراد بالقرار وارتباطه بالأهواء الشخصية لمتخذ القرار التربوي وهذا كله يؤكد محدودية الرشد في أي قرار.

وعن علاقة القرار التربوي الرشيد بالإدارة التعليمية، يذكر "عرفات عبد العزيز سليمان" أنه لنجاح الإدارة كعملية اتخاذ للقرار ينبغي أن تتوافر فيها الشروط الآتية(١):

١- الارتكاز على أسس سليمة عند إصداره مثل الموضوعية وعدم التحيز.

٢- سلامة الطريقة أو الأسلوب الذي يتم فيه اتخاذ القرار.

٣- مناسبة الوقت والظروف لعملية إصدار القرار.

٤- توافر سلامة الناحية النفسية لمتخذ القرار.

٥- إحساس رجل الإدارة بأنه يقوم بتنظيم عمل وليس كمصدر قرار.

٦- الأسلوب والطريقة السليمة في تطبيق القرار.

٧- حسن استخدام القوى البشرية والإمكانات المادية.

٨- تحمس من يشملهم القرار للعمل على تنفيذه.

---

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مرجع سابق،ص ١١٥ – ١١٦.

٩- استمرار العمل بالحماس والفعالية لدى من تطبق عليهم القرار.

١٠- المتابعة والتقويم والمراجعة بهدف صلاحية القرار.

وهذه الشروط مهمة جداً في عملية اتخاذ القرار التربوي داخل الإدارة التعليمية، وهي عمليات إدارية بالدرجة الأولى، ويجب مراعاتها، حتى يمكن الوصول إلى قرار تربوي رشيد. ويمكن أن تتوفر عملية مناسبة الوقت والطريقة العلمية والاستمرارية في مراكز المعلومات. وذلك لكي تكون الإدارة التعليمية فعالة، لأنها أفضل الوسائل للوصول للأهداف المنشودة وحتى يمكن الوصول إلى قرار رشيد لابد من اختيار قرار من بين عدة قرارات بديلة.

وعن علاقة الإدارة التعليمية بالقرارات الرشيدة والناجحة "نجد أن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيماً سديداً لعملية اتخاذ القرار بصورة رشيدة معقولة، ويقصد بكون القرار رشيداً أو معقولاً أن يتم اختيار أحسن وأفضل الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف فالقرارات الناجحة هي القرارات التي تتميز بالمعقولية والاختيار الصحيح لأفضل البدائل والاحتمالات الممكنة"[١]. بيد أن القرارات قد تكون معقدة، مما يجعل رشادها ومعقوليتها صعبة ومحدودة، مثل التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته، وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار رشيداً.

وتتطلب الإدارة الفعالة تنظيماً لعملية صنع القرار بصورة رشيدة معقولة، ويقصد بكون القرار رشيداً أو معقولاً اختيار أحسن الاحتمالات الممكنة، لتحقيق الأهداف. وهكذا تتأثر عملية الرشد بالظروف المحيطة، وتتأثر بالنظم السائدة في الإدارة التعليمية وهو ما يمكن أن توفره مراكز المعلومات بما تقوم به من نشاط ودراسات.

وليس ضرورياً أن يكون القرار سليماً مائة في المائة، ولكنه يكون أفضل البدائل وأنسبها في التطبيق والتنفيذ. وعملية القرارات التربوية الرشيدة هامة جداً، فهي تعني نجاح

---

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ص ٩١ – ٩٢.

الإدارة التعليمية في عمليات صنع القرار واتخاذه ودعمه وتحقيق الأهداف، ما يوضح العلاقة بين الإدارة التعليمية وعملية صنع واتخاذ للقرار التربوي.

وعن القرار الرشيد فإن الدراسة التي قام بها المركز الإسكتلندي للتربية عبر البحار *"SCEO"* توصل إلى أن الطريقة العقلانية في صنع القرار يمكن وضعها في هذه الخطوات(١):

١- فحص وبحث المشكلة، ولماذا يثير هذا الأمر الاهتمام؟

٢- جمع وتقييم المعلومات، وما المعلومات المتاحة *Available Information*؟

٣- ما الفجوات التي توجد في المعلومات ومدى فائدتها وإمكانية توفيرها من مصادرها؟

٤- مناقشة الاختيارات مع الآخرين وتبادل الآراء.

٥- إبلاغ القرارات وتوصيلها للذين سوف يطبقون هذه القرارات.

٦- تقييم النتائج ومقارنتها وتعديلها متى كانت الحاجة لذلك، وتقديم التغذية الراجعة لها.

ومن كل ما سبق يرى الكاتب أنه لابد من توافر عدة مراحل لعملية رشد القرار تشمل:

١- التعرف على المشكلة المراد حلها.

٢- تحديد عناصر وجوانب المشكلة.

٣- جمع البيانات والمعلومات التي تدور حول هذه المشكلة.

٤- تحليل البيانات والمعلومات الضرورية.

٥- تحديد الاختيارات المثلى لحل المشكلة.

---

(1) Scottish Centre for Education Over Seas, Op. Cit, P. 7.

٦- اختيار بديل أو بديلين لحل المشكلة.

٧- تطبيق وتنفيذ هذا البديل لتحقيق الهدف.

خامساً، صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي:

من الملاحظ أن هناك خلطاً بين صنع القرار واتخاذ القرار. "وتخلط بعض الكتابات بين صنع القرار واتخاذه، إذ ترجم صنع القرار إلى اتخاذ القرار، بل وتم تناول عملية القرار التعليمي بمراحلها على أنها مجرد اتخاذ القرار. والواقع أن هناك ما يمكن أن يطلق عليه دورة القرار التعليمي *Educational Decision Cycle*، ويقصد بها العملية التي تتضمن صنع القرار واتخاذه وتنفيذه"(١).

فالكثير من الباحثين يخلط بين صنع القرار واتخاذه، وحدد الكاتب المعاني الدقيقة لكلمة صنع *Make* فالبعض ترجمها على أنها تعني صنع، والبعض الآخر ترجمها على أنها اتخاذ ، ويخلطون أيضا بين *Decision Making* وهي صنع القرار و *Decision Taking* وهي اتخاذ القرار، حيث أن فعل *Take* بمعنى يأخذ و *Taking* اتخاذ، أي إمضاء وتنفيذ والفصل والحكم وهي تختلف عن فعل *Make* بمعنى يصنع و *Making* بمعنى صناعة، أي عمل شيء وإعداده، وتختلف الكلمتان عن دعم *Support*، أي دعمه ومساندته أثناء صنع القرار واتخاذه وفي مرحلة التنفيذ.

"من المفيد توضيح الفرق بين صنع القرارات واتخاذ القرارات حيث تتمثل عملية صنع القرارات في إمداد المسئول الإداري بالمعلومات والبدائل القائمة لاستخدامها والتي يمكنه بمساعدتها اختيار البديل الملائم. وصنع القرار تعني إمداد المسئول الإداري بما يتيح له

---

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٧.

إصدار القرار الصالح لحل المشكلة التي تعترض المنظمة"[(١)]. وليس بالضرورة هو الذي يعد القرار، بل يقع عليه عبء اتخاذ القرار *Taking the Decision*. وفي ضوء ذلك يختلف الكاتب مع الذين يخلطون بين إعداد وصنع القرار وبين اتخاذ القرار التربوي.

وفي مناقشة مراحل القرار التربوي فإنه "تم اعتبار مرحلة اتخاذ القرار مرحلة ثانية في القرار التربوي وإحدى مراحله قبل الأخيرة، أي أنه يعني وجود مراحل قبلها ومراحل بعدها، والمرحلة الأخيرة هي متابعة القرار، أي متابعة التنفيذ ودعم ومساندة القرار التربوي"[(٢)].

وفي ضوء ذلك يجب التفريق بين صنع القرار واتخاذ القرار وإن كان بينهم تشابه وارتباط. وهناك فوارق أخرى من ناحية صانع القرار ومتخذ القرار، ويجب التمييز بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار التربوي من حيث القائم بها "فعملية صنع القرار تقوم بها هيئة القيادة، أما عملية اتخاذ القرار فهي سلطة القائد"[(٣)].

"وهناك فرق بين مضمون صنع القرار واتخاذ القرار. فيقصد بصنع القرار الخطوات المختلفة التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء باختيار أفضل الحلول لهذه المشكلة وهي موضوع القرار. أما اتخاذ القرار فيقصد به المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار وهي اختيار أحد البدائل المعروضة لحل المشكلة"[(٤)].

وفي ضوء ذلك يؤيد الكاتب هذا الرأي في ضرورة التفريق بين صنع القرار واتخاذ القرار كما يختلف الكاتب في تحديد نهاية مراحل صنع القرار بعملية اختيار أفضل الحلول. ويرى الكاتب أنها تنتهي بتحديد مجموعة من البدائل والحلول ويتم ترحيل خطوة اختيار أفضل الحلول إلى مرحلة اتخاذ القرار التربوي.

---

(١) محمد صبري الحوت وحمدي حسن المحروقي، "المعلم كمتخذ للقرار في بعض المواقف الصفية واللاصفية" مجلة كلية التربية، العدد التاسع، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مايو ١٩٨٩، ص ٤٠١.
(٢) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٤.
(٣) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ١٥٥.
(٤) محمد مختار عثمان، مرجع سابق، ص ١٨٦.

وعند عرض مستويات القرار التربوي والتنظيم الوظيفي داخل المستوى القومي بعد وزير التربية والتعليم والمسئول عن إصدار بعض القرارات يتضح أنه لا يقوم هو شخصياً بإعدادها لأن لديه مسئوليات أخرى كثيرة" بل هناك مسئولون عن ذلك. كما أنه عند مستوى وكلاء الوزارة تصل المراحل المختلفة لصنع القرار إلى مرحلتها النهائية أو قبل النهائية وما يسبقه من دراسة تمهيدية لصنع القرار من تحديد للمشكلة وتجميع للمعلومات وتحليلها، يتم عادة قبل أن تصل إلى مستوى وكلاء الوزارة، وقد يتخذ عند مستواهم القرار إذا كان في نطاق سلطاتهم أو يترك الأمر للوزير"(١).

وهذا تأكيد على أن هناك صانعا للقرار، وهناك متخذا للقرار، وهذا ما يتبناه الكاتب من حيث ضرورة التفريق بين صانع القرار، وتوفير ظروف مناسبة له لصنع قرار جيد وكذلك قيام متخذ القرار بدراسة وافية بعد التعاون المشترك لإصدار قرار تربوي رشيد وضرورة توفر أجهزة توفر الدعم المستمر لعملية صنع القرار التربوي وعملية اتخاذه.

"وهناك فرق بين متخذ القرار وصانعه فصانع القرار هو الذي يقوم بوضع البدائل التي تصلح للاختيار كقرار وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها، أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار الذي يناسبه، في ضوء الشروط الموضوعة مسبقا، ويقوم على تنفيذها هذا القرار، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط وأن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله"(٢).

وفي ضوء ذلك يتضح أن مرحلة اتخاذ القرار في الحقيقة عمل إداري، تمثل جانب واحداً في عملية القرار التربوي. والتي تتضمن عملية دعم القرار التربوي *Educational Decision Support* وأن القرار التربوي في حقيقته يشمل عمليات:

---

(١) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ٦٣ –٦٤.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، "صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية"، مرجع سابق، ص ٢٣٨.

أ- صنع القرار التربوي *Educational Decision Making*.

ب- اتخاذ القرار التربوي. *Educational Decision Taking*.

جـ - دعم القرار التربوي *Educational Decision Support*

١- صنع القرار التربوي، *Educational Decision Making*

تعتبر أهم عمليات الإدارة التعليمية على جميع المستويات وهي التي تحدد عملية اتخاذ القرار وتلعب دورا هاما في جودته وتحسين القرار التربوي وتطوير الإدارة التعليمية.

أ- مفهوم صنع القرار التربوي:

يوجد العديد من التعريفات الخاصة بصناعة القرار منها "يعتبر صنع القرار عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، لمعالجة وحل مشكلة ما، ويعتمد القرار الصائب على مقدار المعلومات والبيانات ومدى دقتها وعلاقتها بتلك المشكلة"(١). ويختلف الكاتب مع تعريف صناعة القرار بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل، والأدق أنها عملية صنع وخلق لهذه البدائل وتوفيرها لمتخذ القرار، ثم تبدأ عملية الاختيار في مرحلة اتخاذ القرار وهي المرحلة التالية لصنع القرار لأن اختيار البدائل تتم في مرحلة اتخاذ القرار التربوي.

وهناك علاقة بين صنع القرار والإدارة التعليمية، حيث يتضح أن عملية صنع القرار تشمل المؤسسة الإدارية بأكملها، "فنظريات الإدارة يجب أن تحتوي على مبادئ المنظمة لكي نضمن صحة القرار، ويجب أن يحتوي القرار على مبادئ تضمن إجراءات إدارية فعالة"(٢).

وعملية صنع القرار كعملية إدارية بالمؤسسة التعليمية عملية هامة، وذلك حتى يتم اتخاذ قرار صحيح يتفق ومبادئ المؤسسة أو الإدارة ويوضح العلاقة الوثيقة بين صنع القرار

---

(١) أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص ١٣٤.
(٢) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، مرجع سابق، ص ٤٩.

وضرورة أن تكون عملية صنع القرار داخل الإدارة التعليمية حتى تقوم على مبادئ تلك الإدارة التعليمية .

كما أنه "يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت على اهتمام المشتغلين بصنع القرار. وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد آثارها إلى المستقبل. وعملية صنع القرارات عملية ديناميكية، حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ في مرحلة صنع وتصميم القرار وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار"[(١)]. وبهذا تكون عملية صنع القرار سلسلة من الإجراءات تحظى باهتمام المسئولين بالتعليم وهي عملية ذات أبعاد مختلفة ترتبط بين الحاضر والمستقبل وآفاقه.

كما أن عملية صنع القرار تعتبر من أخطر العمليات التي تترجم التوجيهات التعليمية والتربوية للإدارة في الحاضر والمستقبل، "حيث أن صانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها، أي وفق الظروف والإمكانيات المتاحة وعليه أن يقوم بإعداده وتحليل كافة البيانات والمعلومات وتنمية البدائل واستخلاص المؤشرات منها أو الوصول إلى عملية صنع القرار المطلوب"[(٢)].

ولعل أهمية القرار التربوي تتضح في أن "صنع القرار يمثل مكانة مركزية في عمليات التغير الاجتماعي التي تمر بها الإدارة المعاصرة وهذه العمليات التي تتسارع بفعل مجموعة من العوامل أهمها التكنولوجيا وثورة الاتصالات والتعليم"[(٣)]. وفي وسط هذه العوامل يلعب صنع القرار دورا رئيسيا في توجيه التفاعلات الثقافية والتحديث الحضاري.

---

(١) أحمد إبراهيم أحمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ص ٢٣٧ – ٢٣٩.

(٢) علي السيد طنش، "الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث: التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين في الفترة من ٢٢ – ٣٠ إبريل ١٩٩٥، المجلد الثالث، القاهرة: كلية التربية، جامعة حلوان، ١٩٩٥، ص ص ١٠٧٥ – ١٠٧٦.

(٣) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ١٩٩.

ويمكن للكاتب أن يعرف عملية صنع القرار التربوي بأنها عبارة عن سلسلة من الإجراءات والخطوات التي تتم فيها عملية تحديد لمشكلة المراد حلها، ثم تجميع المعلومات والإحصاءات التربوية من مصادرها المختلفة وتبويب هذه المعلومات للإفادة منها في عملية تحديد البدائل والحلول التي تقدم لمتخذي القرار وهي عملية مترابطة متشابكة تتداخل فيها عوامل عديدة ويجب أن تتم في إطار الإدارة التعليمية.

ب- خطوات صنع القرار التربوي:

تمر عملية صنع القرار بخطوات متعددة ومختلفة حيث أوضحت إحدى الدراسات أن عملية صنع القرار تمر بالخطوات الأربع التالية(١):

١- تحديد المشكلة:

يعتبر تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً أهم خطوة تمر بها عملية صنع القرار، وأول خطوة هي استعراض المشكلة من جميع الجوانب، ثم الدراسة عن أسبابها، وفي حالة تعدد الأسباب يجب تحديد السبب الرئيسي للمشكلة، ثم فحصها ودراسة الظروف، ومراعاة الدقة في التشخيص، لأن الخطأ في هذه المرحلة قد يؤدي إلى أخطاء متتالية في المراحل التالية.

٢- جمع البيانات والمعلومات:

ويتم ذلك بمساعدة أجهزة متخصصة. ويتم فيها جمع البيانات ودراستها وتحليلها، للحصول على فكرة واضحة عن بيعة المشكلة ووجهات النظر المختلفة، ثم دراسة المعلومات واستخلاص نتائجها.

٣- استعراض ودراسة الحلول البديلة:

يقوم المسئول بوضع الخطوط النهائية لمشروع القرار بعد دراسة بدائله دراسة متعمقة وتقييم كل بديل في ضوء مزاياه وعيوبه للوصول إلى الحل الأمثل.

---

(١) سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص ٩١ – ٩٥.

٤- اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة:

هذه ليست عملية سهلة، وهي عملية الاختيار للحل الأمثل للمشكلة، وتتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالإدارة واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية، ولهذا فهي عملية صعبة للغاية.

ويتفق الكاتب مع هذه الخطوات بالنسبة لمراحل صنع القرار التربوي في أهمية تحديد المشكلة، أي السبب في إصدار القرار، وأهمية المعلومات لا يمكن إغفالها، لأنها تزودنا بالبيانات والمعلومات الضرورية لصناعة القرار. ثم تأتي مرحلة دراسة الحلول التي يتم استنتاجها من دراسة المعلومات والمقترحات. حتى يتم صناعة الحلول التي قد تحل المشكلة ويجب أن تكون عديدة حتى يمكن اختيار أفضلها وأنسبها لحل المشكلة.

ويختلف الكاتب في النقطة الرابعة لأنها تتبع عملية اتخاذ القرار، ومتخذ القرار هو الذي يختار أفضل الحلول على أساس أن صانع القرار ليس هو متخذ القرار. لأن متخذ القرار صاحب مسئوليات وليس لديه الفرصة للبحث وإنما يقوم بذلك أفراد مسئولون وأجهزة متخصصة، وبالتالي تتبع هذه المرحلة عملية اتخاذ القرار وليس عملية صنع القرار.

كما أن عملية صنع القرار عملية ذات طبيعة حلقية دائرية كما بينت دراسة "أحمد إبراهيم أحمد" وتشمل(١):

١- تحديد وإدراك المشكلة أو القضية:

حيث أن تحديد المشكلة ضروري في حلقة صنع القرار، ومع ذلك لم تأخذ الاهتمام الكافي، ففهم طبيعة المشكلة عملية هامة في التحليل وإيجاد الحل. وليس فقط المطلوب من الإداري الحساسية الكافية لإدراك المشكلة وتحديدها ولكنه لابد أن يمتلك الخبرة لفهم

---

(١) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والأشراف الفني، مرجع سابق، ص ٥٦ – ٦٨.

طبيعة المؤسسات المختلفة، لأن المشكلة لو كانت معقدة لابد من تحليلها إلى مشكلات صغيرة.

٢- تحليل الصعوبات في الموقف الموجود:

يهدف التحليل إلى تصنيف المشكلة إذا كانت فريدة في حدوثها. وبعد التصنيف يجب على الإداري أن يقوم بطرح عدة أسئلة أخرى تتعلق بعملية التحليل، مثل: ما مدى المشكلة؟ ما المعلومات التي نحتاجها في تحديد المشكلة؟ وهكذا فهي عملية صعبة تحتاج لأجهزة متخصصة وإدارة مدربة تدريبا جيدا على المعالجة.

٣- وضع معايير لحل المشكلة:

بعد تحليل المشكلة، على صانع القرار أن يعتمد ويقر ماذا يمكن أن يحدد الحل المقبول؟ ما الحد الأدنى لتحقيق الأهداف؟ ثم يقوم بمعرفة أيهما أفضل في ضوء تحقيق الرضا *Satisfactory* ويجب أن تكون المعايير كافية متعددة لصنع القرار التربوي السليم *The Right Decision*، ويستخدم المعيار في الحكم على القرار.

٤- تنمية خطة أو استراتيجية التنفيذ:

هي مرحلة أساسية، فمن الضروري أن يقوم صانع القرار بتطوير خطة العمل بطريقة منطقية، وتتطلب تلك الخطوات تحديد البدائل ودراستها واختيارها للعمل. ومن الممكن استخدام بدائل مؤقتة لتكون الأساس لكثير من الاقتراحات التي تكون حلا أساسيا للمشكلة. ويرى الكاتب أن عملية قيام صانع القرار باقتراح بدائل مؤقتة لحل المشكلة مرحلة هامة. وعلى هذا الأساس تتم دراسة أعمق للحل لتقديمه إلى متخذ القرار التربوي.

٥- المبادأة في التنفيذ:

تلي مرحلة اتخاذ القرار، وبمجرد اتخاذ القرار، ثم صياغة خطة العمل التي تحتاج إلى التنفيذ، وتمثل العنصر الأخير في دائرة صنع القرار. وتتطلب تلك المرحل البرمجة والاتصال والمراقبة والتقدير. وفي ضوء ذلك يتبين أن المبادأة في تنفيذ القرار تلي مرحلة اتخاذ القرار

أي أنها مرحلة متأخرة بعد صنع واتخاذ القرار ثم تنفيذ القرار. ويرى الكاتب أن هذه الخطوة يجب أن توضع في مرحلة "دعم القرار" المتضمنة تنفيذ القرار ومتابعته.

كما أوضح أحمد إسماعيل حجي- خطوات صنع القرار التربوي في(١):

١- التعرف على المشكلة وتحديدها:

حيث تبدأ دورة القرار التعليمي عندما تظهر مشكلة تتطلب الحسم، وقد يرجع ذلك إلى وجود فجوة بين الهدف ومدى حدة المشكلة، وصعوبتها، وتكرارها، وأسبابها، وتوافر المعلومات بها، ووصف المشكلة والتعبير عنها تعبيرا كميا، وتحديد العوامل التي وراءها، ومعرفة حجم المشكلة مهم جدا، حتى يمكن تقديرها.

٢- جمع البيانات:

هي المعلومات والبيانات عن أساسيات صنع القرار، وتشمل ما هو متصل بالأمور الداخلية والخارجية، وهي أساس تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة عند اتخاذ القرار.

٣- وضع معايير للحكم حتى يتم تقويم البدائل المقترحة في ضوئها:

يجب أن تحدد المعايير حتى يعتمد عليها في تقويم كل بديل من البدائل المقترحة وحتى يكون الاختيار أو البديل ذا إسهام أكبر في حل المشكلة وبأقل قدر من الأعباء.

٤-البحث عن بدائل لحل المشكلة:

تنطلق هذه الخطوة من التسليم بأنه لا يوجد حل واحد فريد للمشكلة، نظرا لتعدد الأسباب المنشئة لها، ومن الضروري التأكد من أن البدائل المطروحة تسهم في حل المشكلة القائمة، وأنه يمكن تنفيذها عمليا. وهي مرحلة أساسية للبحث عن البدائل التي يتم وضعها كخطوة نهائية لمرحلة صنع القرار.

---

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٧ ــ ٢٠٨.

ومن هذا يتضح الاختلاف في تحديد مراحل صنع القرار في بعض الخطوات الأخرى ولكن رغم تعدد الاتجاهات إلا أن جميع الباحثين وعلماء الإدارة التعليمية اتفقوا جميعاً على خطوة أساسية هي تحديد المشكلة والتعرف عليها، كما أكدوا على خطورة المعلومات وأهميتها في صنع القرار، كما اختلفوا في ترتيب هذه المراحل. ويتفق الكاتب في بعض الخطوات، ويختلف في الخطوات الأخرى، حيث أن هذه الخطوات تتبع مرحلة اتخاذ القرار، طبقاً للاتجاه الذي تبناه ووضحه وهو وجود مراحل في عملية القرار التربوي تشمل صنع القرار التربوي واتخاذ القرار التربوي.

وبعد عرض خطوات صنع القرار التربوي وعرض وجهات النظر المختلفة، يمكن القول بأن الغالبية من الباحثين اتفقوا على أن أول خطوة في صناعة القرار التربوي هي تحديد المشكلة المراد حلها، وثاني خطوة هي عملية جمع المعلومات عن هذه المشكلة، ثم وضع الحلول والبدائل لها. وإن كان البعض منهم قد ذكر أن اختيار البديل الأمثل والمبادأة في التنفيذ من ضمن خطوات صنع القرار، ويختلف الكاتب مع هذا الرأي حيث أوضح مسبقاً ضرورة التفرقة بين صنع القرار واتخاذ القرار وتعتبر من ضمن مراحل اتخاذ القرار، حيث أن اختيار البديل وتنفيذه من واجبات متخذي القرار وليس صانعي القرار.

وبالتالي يمكن أن يتفق الكاتب مع هذه الخطوات اتفاقاً واضحاً، حيث يتضح أن هناك تفاوتاً في عملية تحديد خطوات ومراحل صنع القرار التربوي. ويمكن وضع خطوات صنع القرار في:

١- التعرف على المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً.

٢- تحليل المشكلة ودراستها ومعرفة أسبابها الحقيقية.

٣- جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة.

٤- تحليل هذه المعلومات وتحويلها إلى حلول وبدائل.

٥- وضع معايير لهذه الحلول والبدائل.

٦- تقييم البدائل المرتبطة بالمشكلة وتقديمها لمتخذ القرار.

٢- اتخاذ القرار التربوي، *Educational Decision Taking*

يمثل اتجاه اتخاذ القرارات التربوية كأساس للعملية الإدارية التعليمية تطوراً رئيسياً وهاماً في مقومات الفكر الإداري التربوي وهي عملية هامة جداً في الإدارة التعليمية.

أ- مفهوم اتخاذ القرار التربوي:

تعتبر عملية اتخاذ القرار التربوي عملية ذهنية شاقة وتتطلب مهارات كثيرة وذلك لأنه "غالباً ما ينظر إلى اتخاذ القرارات على أنها عملية فكرية من نتاج ذهن واحد، ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات التربوية في أي مستوى إداري هو عملية منظمة، وأن أي قرار في حقيقته ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والدراسة التي تمت في إطار الإدارة التعليمية. وأن عملية اتخاذ القرار في أي مستوى هي نتاج فكري وعقلي"(١).

ويمكن الاتفاق على أن القرار المتخذ هو نتاج جماعي من الأفراد أو الأجهزة ويحتاج لجهودات متنوعة وخبرات كثيرة على جميع مستويات العمل الإداري. حيث أن "عملية اتخاذ القرارات خلاصة فكر وتفاعل واشتراك عدد كبير من الأفراد المرتبطين باتخاذ القرار واشتراك أفراد عديدين يؤكد على العمل الجماعي وتتابع المهام وتكاملها"(٢). كما أن عملية اتخاذ القرارات في الهيئة المعاصرة وخاصة في حالة مراكز المعلومات تشير إلى تواجد

---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٥.

(٢) محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، ط ٢ (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٠) ص ٩٥.

درجة من التداخل والمشاركة بين المستويات المختلفة في اتخاذ القرارات حيال المشاكل التي تواجه هذه المؤسسة أو الإدارة.

وهناك تأكيداً على أن عملية اتخاذ القرارات مرحلة تالية لصنع القرار، "حيث يتضح أن مرحلة اتخاذ القرار تلي مرحلة صنع القرار التي ترتكز على الجهود التي يبذلها العاملون والمستويات الإدارية التعليمية الدنيا في إعداد المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، وغالباً ما ترتبط القدرة على اتخاذ القرار بدقة مرحلة صنع القرار، وعلى ذلك فإن صنع القرار واتخاذ القرار يشكلان معاً دورة القرار، وإن كانت دورة القرار تشمل: اتخاذ القرار، إنجاز وتقييم القرار، الإنجاز عند اتخاذ قرار جيد، التوصية بالتغيير"(١).

وعملية اتخاذ القرار هي نقطة البدء، وهي أهم عنصر في الهيئات الإدارية، "حيث تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القادة ذوو المسئوليات الإدارية، كما ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها أهم عنصر له أثر محسوس في عمل المنظمات، فاتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة، ونقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة"(٢).

ويمكن للكاتب أن يعرف عملية اتخاذ القرار التربوي بأنها عملية هامة جداً في أي إدارة تعليمية، وهي المرحلة الثانية التي تلي مرحلة صنع القرار التربوي، ويتم اتخاذ القرار بعد عملية صنع وإعداد للبدائل المحددة لحل مشكلة تربوية ما. وبعد دراسة هذه الحلول وتحليلها تتم عملية اختيار الحل الأمثل بواسطة متخذ القرار المسئول عن الإدارة، وهو يمثل قمة الهرم القيادي بها وأهم وظيفة له عملية اتخاذ القرار التربوي.

---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٧٠.
(٢) مساعد الهارون، الإدارة في المجال الرياضي (الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ١٩٨٥) ص ٨٧.

ب- مراحل اتخاذ القرار التربوي:

تعتبر عملية اتخاذ القرار التربوي عملية منظمة لها خطوات ومراحل محددة، حيث يحدد "عرفات عبد العزيز سليمان" خطوات اتخاذ القرار التربوي في(١):

١- الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار.

٢- عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة.

٣- تحليل وتفسير المعلومات المحتملة في ضوء منطق سليم.

٤- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار.

٥- تقييم كل الاحتمالات في ضوء مدى الفعالية في تحقيق الهدف من القرار.

٦- تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات أو اختياره على أنه أنسب. الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة.

وفي ضوء ذلك تتحدد مراحل اتخاذ القرار التربوي في إطار الفهم الواضح للهدف من القرار المتخذ وتجميع المعلومات عن هذا القرار والاحتمالات وتقييمها واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الهدف وهو اتخاذ القرار التربوي الذي يحقق أهداف الإدارة التعليمية.

كما حدد "الحوت والمحروقي" مراحل اتخاذ القرار التربوي في(٢):

١- تحديد المشكلة:

تفيد الدقة في تحديد المشكلة كثيراً في حلها، ويبرز دور متخذ القرار هنا في تحديد هدف المشكلة بوضوح ودقة والتعرف على الاقتراحات الخاصة بالأفراد ومن لهم علاقة بها.

---

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص ص ١١٤ – ١١٥.

(٢) محمد صبري الحوت وحمدي حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ص ٤٠٧ – ٤٠٨.

وإن كان الكاتب يرى أن هذه النقطة في إطار صنع القرار لا في اتخاذه بشكل مباشر ويمكن اعتبارها أنها تمثل الاطلاع على المشكلة، لاتخاذ القرار المناسب لها، فتحديد المشكلة أساسي في صنع واتخاذ القرار ولابد لمتخذي القرار إدراك المشكلة.

٢- جمع المعلومات والبيانات:

يتحدد دور متخذ القرار في تعيين مصادر المعلومات والبيانات وجمعها والتأكد من دقتها، وتساعد هذه المعلومات في التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة، وتحديد عدد من البدائل والاختيارات للقيام بتفسير وحل هذه المشكلة. وإن كانت تمثل الأساس في صنع القرار فلها أهميتها في اتخاذ القرار من حيث التزود المستمر بالمعلومات الضرورية.

٣- تحديد البدائل:

ويقصد بها تحديد الاختيارات المقترحة لحل المشكلة. وتساعد القدرات الابتكارية لمتخذي القرار واستخدامه لأسلوب الاستنباط والاستقراء في تحديد عدد من البدائل المتعلقة بالموقف الذي يواجهه. وهذا يسهل عملية اختيار البديل الأنسب في المرحل التالية وهي ضمن خطوات صنع القرار، ويقوم متخذ القرار بفحص كل البدائل قبل الاختيار النهائي.

٤- اختيار البديل المناسب:

أي عملية القيام بتحديد البديل المناسب لحل المشكلة، وهي مرحلة الحسم، حيث يقوم متخذ القرار بالموازنة بين المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل، ثم يختار أنسب بديل بشرط أن يحقق الهدف المطلوب ويمكن تنفيذه، فقد يكون القرار مناسباً، ولكن يصعب تطبيقه، لذا يجب أن يكون القرار واضح الخطوات وسهل التنفيذ والتطبيق.

٥- اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه:

ويلاحظ أنه بعد اتخاذ القرار أو البديل المناسب تقع على متخذ القرار بعض المهام والمسئوليات التي تساعد على نجاح القرار، وتتمثل في تهيئة المناخ الملائم، ومعرفة النتائج المحتملة من اتخاذ وتنفيذ القرار، وإعادة فحص وتقييم البدائل وأسس المقارنة بينهما. ومن الملاحظ أن التركيز هنا على البدائل.

وهناك تصنيف آخر لمراحل اتخاذ القرار ويشمل(١):

١- تقييم البدائل ومقارنتها:

أي يقوم متخذ القرار بتقييم الاختيارات ومقارنة هذه البدائل ببعضها البعض، إذ يقوم كل بديل في ضوء المعايير المقترحة بما ستضمنه ذلك من بيان النتائج المترتبة على كل بديل أو ما يعنيه ذلك من الوقوف على إسهام كل بديل في حل المشكلة، الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة، الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل بديل، الآثار الجانبية المترتبة على تنفيذ كل بديل من هذه البدائل التي يتم تحديدها.

٢- اختيار البديل الأفضل:

في ضوء مقارنة البدائل المقترحة يتم اتخاذ القرار باختيار بديل منها يعتبر أكثرها احتمالاً للنجاح في حل المشكلة، والتي من أجلها تمت عملية صنع القرار، ثم تحديد البدائل. وتتوقف على صعوبة الاختيار، والزمن الذي يستغرقه ودرجة المخاطرة المترتبة على اختيار بديل ما. وهذا أقرب تصنيف لمراحل اتخاذ القرار التربوي.

ومن هذا العرض يمكن للكاتب أن يحدد مراحل اتخاذ القرار التربوي في تحديد البدائل واختيارها، تقييم ودراسة الحلول والبدائل والحلول، اختيار الحل أو البديل الأمثل، إصدار القرار للتنفيذ، ويوضحها بالتفصيل في هذه النقاط:

---

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٨ ـ ٢٠٩.

١- دراسة الحلول والبدائل المختارة:

إذ تبدأ بعد انتهاء عملية صناعة القرار التربوي. ويبدأ متخذ القرار في دراسة البدائل التي قدمها صانعو القرار والتي يمكن أن تحل المشكلة التي تتطلب اتخاذ هذا القرار.

٢- تقييم البدائل المناسبة والمقارنة بينها:

يقوم متخذ القرار بعملية تنقية للبدائل، حتى يصل إلى بديلين أو أكثر، ويجمع المعلومات المرتبطة بحل المشكلة وهو عمل صعب يحتاج لقدرات خاصة لمتخذي القرار.

٣- اختيار البديل الأمثل والمناسب:

بعد عملية التنقية نصل إلى مرحلة الاختيار لبديل واحد مناسب يكون حلا للمشكلة وذلك بعد دراسة وافية ودقيقة، وهي ليست عملية سهلة، بل في غاية الصعوبة والدقة.

٤- إصدار القرار واتخاذه:

بعد الاختيار تبدأ عملية تحويل البديل إلى قرار، يتم إصداره في صورة جيدة، بحيث يسهل تنفيذه، ويكون واضحا للمنفذين وسهل القيام به ومحققاً للأهداف المرجوة.

٢- دعم القرار التربوي: *Educational Decision Support*

لابد أن تكون هناك أسس لنجاح عملية اتخاذ القرار، وذلك من الممكن أن يتوفر من خلال دعم القرار لأن الفشل يعني عدم حل المشكلة، وإعادة الدورة من بدايتها، وهذا يعني فشل الإدارة. لذا لابد من الموضوعية، واستخدام طريقة علمية في اتخاذ القرار، واختيار الوقت المناسب، والظروف التي تتيح نجاح القرار، ومراعاة العوامل الشخصية والنفسية لمتخذ القرار. وطريقة تطبيق القرار يعني نجاح القرار وحل للمشكلة. كما أن المتابعة هامة حتى يحقق القرار الهدف المرجو منه. وكل ذلك في حاجة إلى دعم للقرار، ويكون هذا الدعم في مرحلتي صنع واتخاذ القرار ثم دعم القرار أثناء التنفيذ والمتابعة.

أ- مفهوم دعم القرار التربوي:

يعرف "نظام دعم القرار على أنه تكوين من الأفراد والمعدات والأساليب التكنولوجية اللازمة للمساعدة في عملية صنع القرار وهذه النظم أكثر تطورا من نظم المعلومات الإدارية فهي تقدم إجابات محددة للمشكلات الإدارية، وتهتم بالقرارات الإدارية الرئيسية، ومهام صنع القرار مع هدف محدد هو تحسين فعالية حل المشاكل وتستخدم في المستوى الإداري الاستراتيجي"(١).

كما أن نظم مساندة القرارات "هي عملية التركيز على القرارات الرئيسية ومهام صنع القرار، مع هدف محدد هو تحسين فاعلية حل المشاكل"(٢).

كما أن دعم القرار عبارة عن "نظم معلومات آلية، صممت خصيصا لمساندة المدير العام في عملية اتخاذ القرار. وتحتوي نظم دعم القرارات على أساليب متعددة ومعقدة لحزم البرامج والتكنولوجيا والأساليب العملية"(٣) أي أن القرارات تحتاج إلى معلومات لدعمها، وتساند المسئول عن اتخاذ القرار الصحيح.

وفي ضوء ذلك يتضح أن نظام دعم القرار "عبارة عن تطبيق المعلومات التي تستخدم بغرض المساعدة في عملية اتخاذ القرار، وعادة ما يستخدم نظام دعم القرار في تنمية وتحليل البدائل، وفي استخدام أسلوب المحاولة والخطأ للوصول إلى أنسب الحلول"(٤).

"وتمثل نظم دعم القرار طريقة جديدة نسبيا في التفكير وبشأن استخدام الحاسب الآلي في الأغراض الإدارية. فهي نظم مبنية على الحاسب الآلي تم تصميمها بغرض زيادة

---

(١) محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات: دراسات في المؤسسات والإعلام والإنتاج الفكري (القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ١٩٩٦) ص ص ٧٨ – ٧٩.
(٢) شريف شاهين، مرجع سابق، ص ٥٢١.
(٣) جمال محمد نواره، نظم المعلومات واتخاذ القرارات (الزقازيق: بيمكو للاستشارات الهندسية، ١٩٨٧) ص ١٧٨.
(٤) إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية(الإسكندرية:المكتب العربي الحديث،١٩٨٩)ص١٧

الفعالية من خلال دعم متخذي القرارات. ونقلا عن ليتل *Little* يتضح أن نظم دعم القرار مجموعة من الإجراءات المبنية على النماذج لمعالجة البيانات لمساعدة المدير في صنع القرارات"[1].

ومن هنا يتضح الاختلاف في تحديد مفهوم دعم القرار، وإن كانت عملية الدعم تشمل الأفراد والأجهزة والمعدات والأساليب التكنولوجية. كما أنها نظام معلومات آلي وتطبيقاته للوصول إلى أفضل بديل بعد عملية اتخاذ القرار، كما أنها تمثل أفضل الطرق لاستخدام الحاسب الآلي في دعم القرارات المتخذة في الإدارة التعليمية.

ويرى الكاتب أن عملية دعم القرار التربوي هي عملية دعم ومساندة للقرار التربوي الذي تم صنعه واتخاذه مسبقاً، وذلك بمتابعته أثناء التنفيذ، بتقديم المعلومات الدالة على ضرورة اتخاذ هذا القرار، والتأكيد على أهمية إصداره ومساندته في مرحلة التنفيذ، فإصدار القرار وعدم متابعته قد لا يحقق أهدافه وقد يحيد عن هدفه ويضل طريقه، وتمثل عملية دعم القرار التربوي أهمية في مراحل القرار التربوي المختلفة لأن ذلك يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- طرق وأساليب دعم القرار التربوي:

يستخدم الكثير من الطرق والأساليب في عملية دعم القرار التربوي، ويقوم الكاتب بعرض الاتجاهات المختلفة في تلك العملية "حيث يمكن للإدارة التعليمية أن تختار طريق المتابعة المناسبة عن طريق الأجهزة المتاحة لديها والرؤساء والعاملين بمستوياتها الثلاث وفي هذا المجال لابد أن يصدر لكل هؤلاء مهام محددة على شكل تعليمات واضحة، كما يجب تحديد قواعد تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة التعليمية، وتتمثل في

---

(١) سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥) ص ص ١٦١ – ١٦٣.

الإجراءات التي تبدأ بمجرد صدور القرارات، وتنتهي بتحقيق النتائج ومراجعتها. والمشكلة التي تقابل الإدارة هي محاولة التعرف على العقبات التي قد تظهر أثناء التنفيذ"(١).

"وتتعدد أساليب ونظم دعم القرار من بداية التحليل المنطقي للمشكلة إلى الأساليب الرياضية المعقدة، وتختلف هذه الأساليب عن بعضها البعض وإمكانية استخدامها، وعلى توافر مجموعة من العوامل التي تختلف من وحدة إلى أخرى، وعلى المستوى الإداري والتنظيمي لمتخذ القرار وأهمية القرار وتأثيره على المنظمة. لذا فإن التحليل المنطقي هام جدا في عملية دعم القرار التربوي(٢)" وهذا يمثل عنصر من عناصر الأسلوب العلمي قد لا يتوفر للعنصر البشري مما يدعو للاستعانة بالأجهزة المتطورة في تلك العمليات من صنع اتخاذ ودعم القرار التربوي.

ويجب على الإدارة التعليمية أن تهتم بالمتابعة اهتماما كبيرا، "وعن طريق مراجعة النتائج أولاً بأول يمكنها التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع وتحقيق الأهداف. كما أن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره، والقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، وبذلك تتأكد الإدارة التعليمية بمستوياتها الثلاثة، مما إذا كان القرار سليما ومحققا لهدفه أم لا. فبعض القرارات قد تنقصها نواحي قانونية أو فنية أو مالية تكشف عنها عملية التنفيذ، مما يستدعي مراجعتها أو تعديلها"(٣).

وهذا يؤكد أهمية دعم القرار التربوي بعد اتخاذه، حتى يحقق الهدف المطلوب في صورة جيدة. لأن المتابعة والتعديل حسب متطلبات التنفيذ يحتاج نوعاً خاصاً من المساندة، والتي إذا لم تتوفر يعني ذلك فشل القرار في تحقيق أهدافه.

---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٧٣.
(٢) جمال محمد نواره، مرجع سابق، ص ١٧٩.
(٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ص ٧٢ – ٧٤.

وتتطلب نظم دعم القرار استخدام عمليات منطقية عند استخدامها وتشمل[1]:

١- اكتشاف ومن ثم تعريف المشكلة وهي عملية أساسية.

٢- تعريف الأهداف المراد تحقيقها عند اتخاذ القرار.

٣- تحديد كل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ ودعم القرار.

٤- فصل الأسباب عن المؤثرات لتسهيل اختيار البدائل.

٥- تكوين البدائل والاختيارات لاتخاذ القرار.

٦- تحديد الوزن النسبي للنتائج لكل بديل، حتى يختار الأنسب.

٧- التخطيط والتنفيذ للبديل الأفضل لحل المشكلة.

٨- تقويم نتائج القرار المتخذ وضرورة المراقبة.

٩- إجراء عملية التصحيح والرقابة.

١٠- التخطيط والتنبؤ التكتيكي والاستراتيجي.

وهي عمليات ضرورية لعملية دعم القرار التربوي في مرحلة الإصدار والتنفيذ. وكل هذه العمليات تفيد في دعم القرار لأن التخلص من المعوقات يمثل دعماً قوياً للقرار التربوي. ويتطلب هذا طرق وأساليب متطورة في مجال دعم القرار التربوي. ويعرض الكاتب بعض الأساليب التقليدية وبعض الأساليب المتطورة في هذا المجال. ومن هذا المنطلق تم تقسيم أساليب دعم القرار إلى عدة طرق نظراً لاختلاف متخذي القرار في فهم وتحليل وحل المشاكل التي تواجههم.

---

(١) جمال محمد نوار، مرجع سابق، ص ١٨٠.

ويمكن تقسيم الطرق التي تتبع في مواجهة هذه المشاكل وحلها على النحو الآتي(1):

١- استعمال الخبرة السابقة:

بمعنى أن يتبع متخذ القرار في نفس الطرق والوسائل التي اكتسبها من الماضي. وبالطبع فإن هذا الأسلوب لا يقدم كثيرا للتقدم في الإدارة التعليمية حيث يجعلها ساكنة مما يتعارض مع الاتجاه الديناميكي في الإدارة. وأيضا قد لا تنفع الخبرة السابقة في موقف حالي وإن كان مشابهاً له تماماً.

٢- استعمال الملاحظة:

أي أن يستفيد متخذ القرار من ممارسات متخذي القرار الآخرين في المواقف المماثلة، ناقلا عنهم حلولهم للمشاكل التي اعترضتهم. وهذا الأسلوب لا يضيف أيضا كثيرا للتقدم العلمي في الإدارة. كما أن الملاحظة البشرية محدودة.

٣- تحقيق الدراسات النظرية:

أي الاستعانة بالحلول النظرية التي درسوها إلا أن هذه الحلول قد تكون بعيدة عن المشكلة إذا أخذت الظروف الخاصة بالموقف والبيئة المحيطة في الاعتبار. ومع ذلك فقد يقدم هذا الأسلوب نتائج جيدة، خاصة إذا ما استخدم مع الطريقة العلمية.

٤- تطبيق الطريقة العلمية:

تعتبر أفضل الطرق التي يمكن أن يسلكها متخذ القرار في حل المشاكل التي تواجهه وهي تتمثل في خطوات اتخاذ القرار المشار إليها سابقا.

ويتفق الكاتب مع إمكانية استعمال الخبرة لدعم أي قرار تربوي للاستفادة من تجربة سابقة، وكذلك أهمية الملاحظة الدقيقة والدراسات النظرية وضرورة تطبيقها، للاستعانة

(1) محمد صبري الحوت وحمدي حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ٤١٠ ـ ٤٩١.

بها في حل المشكلات التي قد تعترض تنفيذ القرار. وتعتبر خطوة تطبيق الطريقة العلمية أنسب وأفضل الأساليب في مجال القرار التربوي. وإن كان الكاتب يرى أن الخبرة السابقة قد لا تفيد في استعمالها في موقف حالي واستعمال الملاحظة البشرية قد تكون قاصرة وغير دقيقة. كما أن تطبيق الدراسات النظرية قد تكون بعيدة عن الواقع. ويتفق في تطبيق الأسلوب العلمي والذي قد لا يتوفر إلا في جهاز متخصص وإدارة خاصة تقوم بهذه المهام مثل مراكز المعلومات.

كما أن نظم دعم القرار تعتبر التقدم الطبيعي لنظم المعلومات الإدارية التي تقوم بتقديم المعلومات التفصيلية لنوعية خاصة من القرارات. وتزود المديرين بالمعلومات وتساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم عمليا بواسطة صانعي القرارات.

وتقوم نظم دعم القرار بالمساهمة في دعم عملية اتخاذ القرار وتقديم المعلومات لدعم مراحل اتخاذ القرار ولهذا فإن نظم دعم القرار تحقق مجموعة من الأهداف أهمها[١]:

١- دعم عملية صنع القرار وحل المشاكل في جميع المستويات الإدارية.

٢- تعزيز التنسيق بين صانعي القرار.

٣- دعم كل مراحل عملية اتخاذ القرار بدلاً من مجرد مهام جمع البيانات وتشغيلها وعمليات التحليل والمقارنة المختلفة.

ويمكن أن تتوفر هذه الإجراءات والعمليات في جهاز متخصص يقوم بتلك العمليات بمساعدة أجهزة متطورة ذات تكنولوجيا عالية الجودة ينبغي توافرها في مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية للقيام بتلك العمليات لتحقيق الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار. وبالتالي فإن عملية دعم القرار يمكن أن تتم خلال عمليتي صنع واتخاذ القرار التربوي.

(١) محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا (القاهرة: دار الإشعاع للطباعة، ١٩٩٠) ص ص ٨٧ – ٨٩.

سادساً: العوامل التي تؤثر في عمليات صنع القرار واتخاذ القرار التربوي:

إن عملية صنع القرار التربوي عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل عديدة ومؤثرات كلها مشتركة تعمل على تحديد احتمالات القرار وأنسب بدائله الممكنة. فهي عملية تتأثر بظروف المجتمع والبيئة المحيطة. كما أن القرارات التربوية المتخذة تعبر عن أيديولوجية وثقافة المجتمع، وتعكس آراء وإمكانات المجتمع سواء داخل الإدارة التعليمية أو خارجها. وقد تؤثر هذه العوامل على صنع القرار ذاته أو صانع القرار أو المتابع والمنفذ للقرار التربوي، لذا فهي عملية معقدة ومتشابكة وليست عملية سهلة.

ويخضع صانع القرار لمجموعة من الضغوط والعوامل التي قد تؤثر على صانع القرار وما يصنعه من قرارات وهي عوامل عديدة تنظيمية أو إنسانية أو بيئية[(١)]:

١- **العوامل الإنسانية**: تتعلق بالإداري متخذ القرار ومساعديه والمحيطين به.

٢- **العوامل التنظيمية**:هي عوامل كامنة في طبيعة المؤسسات منها التنافس والصراع والأهداف والأيديولوجية وغيرهم.

٣- **العوامل البيئية**: هي العوامل التي تتعلق بطبيعة النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدولة والنظام العالمي وغيره من العوامل المحيطة ببيئة القرار المصنوع أو المتخذ. وكل هذه العوامل تؤثر في صنع واتخاذ القرار التربوي ودعمه في مراحل تنفيذه.

وعن علاقة القرار التعليمي بالتشريعات والقوانين " فإن القرار التعليمي كتشريع ذو صلة بالتشريعات الأخرى التعليمية وغير التعليمية، من دستور وقوانين وقرارات. كما أنه لا

(١) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ١٥٥.

يمكن التعرض للقرار التعليمي دون التعرض للقوانين التعليمية وغير التعليمية".(١) مما يؤكد أن البيئة المحيطة بالقرار التربوي لها دور مؤثر في هذه العملية الخطيرة.

كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار تضم: (٢)

١- أهداف المنظمة.

٢- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.

٣- الثقافة السائدة في المجتمع وأثرها على المنظمة أو المؤسسة.

٤- العوامل السلوكية والبواعث النفسية للفرد.

هذا يوضح تعدد الاتجاهات والعوامل التي تؤثر في القرار التربوي سواء كانت عوامل ثقافية أو سلوكية أو حقائق أو أهداف للإدارة نفسها. مما يوضح أهمية السيطرة والتحكم في هذه العوامل عن طريق هيئة متخصصة مثل مراكز المعلومات.

وهناك رأي ثالث يوضح العوامل المؤثرة بصورة كبيرة على متخذي القرار منها: (٣)

١- الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد.

٢- الوسط المحيط باتخاذ القرار.

٣- النواحي السيكولوجية لمتخذي القرار.

٤- توقيت القرار.

٥- الطريقة التي يتم بها توصيل القرار.

٦- اشتراك من يعنيهم القرار.

---

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٢١.
(٢) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مرجع سابق، ص ١١٥.
(٣) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٦٩.

. يتعرض القرار لهذه العوامل المؤثرة من نواح مختلفة منها الأساس والبيئة المحيطة بالقرار وتوقيت القرار وطريقة توصيله. كما يتعرض للنواحي الشخصية لمتخذ القرار السيكولوجية وكذلك المعنيين بالقرار ويصعب على الشخص العادي وعلى القدرات الإنسانية المحدودة السيطرة على هذه العوامل مجتمعة.

وفي دراسة أخرى عن العوامل المؤثرة في صنع القرار اتضح أنه توجد بعض المتغيرات التي تتفاعل في عملية صنع القرار وقد قسمت إلى ثلاث مجموعات هي: (١)

١- **العوامل الشخصية**: أي المتصلة بصانع أو متخذ القرار والتكوين النفسي للشخص نفسه.

٢- **العوامل الاجتماعية**: وتصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ في إطارها القرار ولها دور هام.

٣- **العوامل الحضارية أو الثقافية**: والتي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات،أي تصرفاتهم في مجتمع معين وترتب بالأيديولوجية والفكر السائد في بيئة الإدارة التعليمية.

كما يتضح أن صنع القرار بصفة عامة والقرار التربوي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائيا أو اختياريا وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله. ودراسة القرار التربوي هو محاولة لدراسة وفهم المجتمع، فلا يمكن تجاهل العلاقة بين صنع القرار والعوامل المختلفة، فبيئة القرار ما هي في الواقع إلا امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى التي تؤثر في القرار التربوي.

---

(١) أحمد إبراهيم أحمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٤٣ ــ ٢٤٤.

وتأكيداً لهذه العلاقة يتبين "أن متخذي القرارات التربوية في جميع المستويات الإدارية هم أساساً مواطنون من شتى نواحي المجتمع، فهم نماذج يتمثل فيها المجتمع إلى حد كبير وبدراسة البيئة المصرية يتضح ارتباط ميدان التربية والتعليم مع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المجتمع. كما أن التعليم قضية اجتماعية لها عناصرها المختلفة من سياسة واقتصاد وثقافة، وهذه العناصر لابد أن تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع السياسة التعليمية والقرارات التربوية"[1].

ويشير الكاتب لنقطة حيوية، وهي الأسلوب الذي يؤخذ أو يصنع به القرار وتأثيره على القرار نفسه، ومشاركة المنفذين للقرار، وهذا لن يتأتى إلا بوجود هيئة مسئولة لديها من الوسائل ما يعينها على ذلك.

وفي ضوء ذلك يتضح أن عملية صنع القرار عملية معقدة تتدخل فيها عوامل متعددة "وتتكون بصفة عامة من قرار يتخذه متخذ القرار في ظل بيئة القرار، حيث تلعب دوراً كبيراً ولها تأثيرات على قيم متخذ القرار وعملية اتخاذ القرار. وهذا يتأثر بدوره بالنواحي السيكولوجية لمتخذ أو صانع القرار. وهناك نقطة هامة هي توقيت القرار والأساس الذي يقوم عليه للاختيار من البدائل والثقافة السائدة في المجتمع"[2].

كما أن أي قرار يتأثر ويؤثر في أربع نوعيات من الأفراد ويتضح هنا التأثير الشخصي أو تأثير الأفراد أنفسهم ومنهم[3]:

١- القائمون على عملية صنع القرار.

٢- المؤثرون على عملية صنع القرار والمعارضون، أو جماعة الضغط.

---

(١) المرجع السابق، ص ٢٤٤.
(٢) محمد صبري الحوت وحمدي حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ص ٤٠٠ – ٤٠٢.
(٣) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ٨٦.

٣- المنفذون للقرار الذين يقومون بعملية التنفيذ.

٤- المتأثرون بالقرار، أي الذين صدر بشأنهم القرار.

أي أن القرار التربوي يتأثر ويؤثر تأثيراً متبادلاً بينه وبين صانع القرار والذي يؤثر بدوره في القرار. كما يؤثر القرار في المقابل على صانع القرار نفسه. كما يؤثر ويتأثر القرار بجماعة الضغط أو المعارضين لهذا القرار. ومن يقومون بتنفيذ القرار لهم دور في عملية التأثير والتأثر من حيث قيامهم بتنفيذه بالصورة التي تتناسب معهم من حيث إمكاناتهم وقدراتهم وظروفهم. كما أن القرار قد يؤثر عليهم بحيث يعدلون من أساليبهم وسلوكياتهم الإدارية حتى تتناسب مع القرار المتخذ. وبالتالي فإن الأشخاص المعنيين بالقرار لهم دور مؤثر في القرار وبالمثل للقرار نفسه تأثير واضح عليهم.

وهناك رأي آخر يرى أن العوامل التي تؤثر في القرار عبارة عن مجموعة من الأسس التي تؤثر في عملية إصدار القرارات الإدارية ومنها القرارات التربوية ويشترط[(١)]:

١- أن تكون متمشية مع خطوط الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع، ومتفقة مع السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية واتجاه الرأي العام، حتى تكون أداة صالحة للتعبير عن الأهداف العامة والأهداف التنظيمية.

وهذا يعني أن القرارات التربوية تتأثر بالسياسة العامة للدولة واتجاهات الرأي العام السائدة. وهذه العمليات في حاجة لأنشطة علمية وتربوية تقوم بها مراكز المعلومات.

٢- أن تتكامل عناصرها الفنية وتكون صالحة للتنفيذ، بمعنى أنها يجب أن تتمشى في جميع مراحلها مع الظروف التنفيذية للعمل. كما أن القرارات لا تعني شيئاً ما لم تجد طريقها إلى عقول الذين يكلفون بتنفيذها. أي أن ظروف العمل لها تأثيرها على القرار.

---

(١) سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص ٨٧.

٣- ألا تتعارض القرارات من ناحية الشكل ومن ناحية الموضوع مع القوانين. وهذا يتوافق مع ما ذكر في أن القرارات التربوية تتأثر بالتشريعات والقوانين. ويؤيد الكاتب هذا الرأي ويرى ضرورة وضعه في الاعتبار.

لهذا يرى الكاتب أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي لها دور كبير وتأثير مباشر أو غير مباشر على القرارات التربوية، بعضها عوامل شخصية ترتبط بصانع ومتخذ القرار وبعضها اجتماعية ترتبط بظروف المجتمع الذي يصنع ويتخذ فيه القرار، وعوامل سياسية واقتصادية وثقافية، أو القوى التي تؤثر في صنع واتخاذ القرار التربوي.

كما توضح هذه الآراء أن تلك العوامل المشتركة والمتداخلة لا يمكن الفصل بينها، حيث لا يمكن فصل العوامل الشخصية عن العوامل الاجتماعية أو البيئية والثقافية والتي تؤثر في صانع أو متخذ القرار أو في القرار أو المنفذين وذلك لأنها عملية متشابكة ومعقدة.

سابعاً: الصعوبات التي تواجه عمليات صنع القرار واتخاذ القرار التربوي:

يوجد العديد من العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار التربوي سلباً وإيجاباً، وهناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه هذه العمليات. حيث أن هناك قيودا طبيعية على الوصول بالقرار بصفة عامة إلى منتهى الرشد وغاية العقلانية. ويمكن أن تكون القيود التي يتعرض لها صانع القرار ومتخذه قيوداً نفسية وتنظيمية وزمنية ومعلوماتية ويمكن توضيحها بالتفصيل في[1]:

١- القيود النفسية: تتمثل في الفروق الفردية بين صانعي القرار. في القيم والأهداف والاحتياجات الخاصة أو التحيز إليها، وشخصية المنفذ تطبع نظام القرار بطابعها الخاص، وهي قيود شخصية سيكولوجية.

(١) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ١٥٧ ــ ١٥٨.

٢- **القيود التنظيمية**: تتمثل في التدرج البيروقراطي والتمسك بالإجراءات والحجم الكبير والاتصالات، وهي قيود صعبة متشعبة تحتاج إلى دقة ومهارة تنظيمية.

٣- **القيود الزمنية**: وترتبط بالوقت، وعادة ما يكون ضيقاً ويستلزم الأمر استصدار قرارات سريعة، مع توزيع الوقت على عشرات المهام، ولا بد من مراعاة الوقت، حتى يمكن إصدار القرار في الوقت المناسب.

٤- **القيود المعلوماتية**: وتتعلق بصعوبة تأمين المعلومات الخاصة بالبدائل أو نتائج كل بديل أو تكلفة جمع المعلومات الخاصة أو مشاكل تشغيل المعلومات وتجهيزها، مما يترتب عليه صعوبة التنبؤ بالتطورات المستقبلية. وهذا يمكن تحقيقه في مراكز المعلومات من حيث توافر المعلومات ومعالجتها وإعطاء صورة واضحة عن التطور المستقبلي.

"كما أن هناك قيوداً كثيرة يتعرض لها صانع القرار ومتخذه، وهناك أزمات تواجه القرار التعليمي وتتبلور هذه الأزمات في أن راسم السياسة التعليمية ومتخذ القرار قد يكون من غير المتخصصين في التربية والتعليم في بعض الأحيان، لذا يجب أن يكون متخصصا في التربية والتعليم، ويتم دراسة السياسات التعليمية ومشروعات القرارات المختلفة التربوية والتعليمية قبل إقرارها." (١)

وفي ضوء ذلك يتضح أن خطورة القرارات أو القيود التي تواجهها القرارات تتمثل في شخصية صانعي ومتخذي هذه القرارات. فقد يكونوا غير متخصصين في التربية والتعليم أو في مجال المعلومات التربوية وصنع القرار التربوي. وقد تكون بعض قيادات التربية والتعليم من غير المتخصصين في المجال التربوي أو الإدارة التربوية مما يجعلهم معرضين

---

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٩.

لإصدار قرارات تتوافق مع ثقافاتهم وخلفياتهم المختلفة من حيث المؤهل أو الخبرة السابقة أو التخصص. كما أنه قد يتم وضع السياسات التعليمية بشكل عشوائي يؤدي لوجود أزمة في عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي القائم على هذه السياسات التعليمية.

كما أوضحت دراسة أخرى مجموعة من الصعوبات الخاصة بالعمل أو الروتين الزائد واختيار الحل المناسب والوقت المناسب ونظام الاتصال والشخصية وغيرهم من الصعوبات وأهمها: (١)

١- اصطدام العمليات بالروتين الزائد:

وهي صعوبة تنظيمية تتمثل في تدخل الروتين في القرارات، وهي أصعب عقبة تؤثر في عملية صنع القرار الإداري واتخاذه وتنفيذه ومتابعته ودعمه، فالإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الروتين يعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل هذه القرارات وتعطل تنفيذها، فقد يحول الروتين هذه القرارات إلى حبر على ورق وتحبس في الأدراج.

٢- صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة:

وهي صعوبة واقعية، ولها ظروفها الخاصة وخطورتها، لذا ينبغي التعمق في دراسة البدائل وتقييمها، حتى يسهل اختيار البديل الأمثل الذي يتفق مع طبيعة المشكلة المراد حلها. ومع ظروف المؤسسة التعليمية وإمكانات التنفيذ. وهي صعوبة يجب وضعها في الاعتبار، لأن اختيار بديل غير واقعي لا يحل المشكلة بل قد يخلق مشكلة أخرى.

٣- عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة أو لتنفيذ القرار الصادر بشانها:

ويلعب التوقيت دوراً حيوياً، فلابد أن يناسب وقت صنع القرار وتنفيذه ظروف المشكلة، ويجب ألا تأخذ وقتا أطول أو أقل من المطلوب، فقد يتم دراسة المشكلة والحلول المختلفة لها في ظروف غير مناسبة، وقد يصدر القرار ويعد للتنفيذ بعد أن تزول الظروف

---

(١) سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص ٩٥- ٩٦.

أو الأسباب التي دعت إلى إصداره. لذلك ينبغي مراعاة الدقة والحذر في اختيار الوقت المناسب لدراسة وحل وتنفيذ القرار التربوي الصادر من أجل حل هذه المشكلة.

٤- عدم وجود نظام سليم للاتصال:

ويتضح ذلك في صعوبة عمليات الاتصال على المستويات المحلية أو الإجرائية وعلى مستوى الإدارات. وتبرز أهمية الاتصال هنا في أن عدم وضوح الاتصال بالإدارة قد يعرقل عمليات صنع القرار الإداري في الظروف العادية، وقد يترتب عليه نتائج غير سليمة.

٥- تدخل العوامل الشخصية في مراحل صنع القرار:

وقد تؤدي العوامل الشخصية للتحيز وعدم الموضوعية، مما يترتب عليه الحيلولة بين القرار وبين الهدف الأساسي، وهو الصالح العام وليس الصالح الشخصي.

٦- استخدام الأساليب الملتوية في القرار أو تنفيذه:

وذلك حسب الأهواء الشخصية لصانع القرار أو متخذه أو منفذه والتي قد تؤثر بالتالي على عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي.

ويجب الانتباه إلى أنه "إذا لم يكن هناك عدة بدائل في عملية الاختيار، فليس هناك حاجة إلى اتخاذ قرار، بمعنى أن وجود حل واحد إجباري، يعني عدم وجود مجال للاختيار وهي أقصى صعوبة يواجهها متخذ القرار، أي يضطر لاختيار واحد لا بديل له، وهي مسئولية صانع القرار الذي يجب عليه توفير عدد كبير من البدائل. كما أن الاختيار بشكل لا شعوري لا يعتبر في حد ذاته موازيا لاتخاذ قرار، ذلك لانعدام التفكير المصحوب بالدراسة والنقاش في مختلف تلك المواقف"(١). فلابد من وجود عدة بدائل مختلفة واهتمام متخذ القرار باختيار إحداها.

---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٢٣ – ٢٤.

كما أن الاختيار يتم على عدة مراحل مختلفة واستناداً على معلومات متشابكة وتحت ضغط مؤثرات متعددة، الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرارات مهمة صعبة ومعقدة، أي أن اتخاذ القرار عن طريق المسئول قد يكون استمرارا لقرارات أخرى اتخذها أفراد آخرون مما يتطلب ضرورة الربط بينها وبين القرارات السابقة ووضعها في الاعتبار.

كما أن اختيار أحد القرارات أو البدائل صعوبة أخرى في حد ذاتها، لأن ذلك لابد أن يتم في ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التي تحكم الاختيار، وبالتالي فهي ليست عملية سهلة بل عملية مركبة، ويجب وضع المعلومات ونتائج القرار في الاعتبار لأن القرار يستند على قرار سابق، والقرار الحالي لابد أن يؤثر في قرار لاحق، وهكذا تتم دورة القرار التربوي مما يشير إلى صعوبة عملية صناعة واتخاذ القرار التربوي في الظروف الحالية وفي ضوء التقدم التكنولوجي الهائل في مجال التربية والإدارة التعليمية.

ومن الملاحظ أن صنع القرارات من قبل الفرد قد لا يكون دائماً[1]:

أ- وفقاً للأسلوب السليم إذ ليست كل قرارات الفرد تمثل الحل الأمثل. حيث أن قدرة الفرد محدودة على الاختيار وفقاً لظروف كل موقف يستلزم اتخاذ قرار.

ب- وفقاً لحجم ونوع المعلومات المتوفرة.

ج- وفقاً لمستوى خبرة الفرد ودرايته وقدرته على اتخاذ القرار الرشيد.

وتمثل الفردية في صنع واتخاذ القرار أكبر المشكلات والصعوبات لأن الفرد بقدراته لا يستطيع أن يقوم بالاختيار السليم. كما أنه لا يستطيع السيطرة على المعلومات المتدفقة وكذلك قلة خبرته في اتخاذ القرار السليم.

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٢٣١.

"بيد أن هناك صعوبة أخرى أكبر هي صعوبة القرار الإداري نفسه، لأن القرارات الإدارية قد تكون معقدة بدرجة كبيرة، وهو ما يجعل إفادتها بصورة رشيدة عملية محدودة كصعوبة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته، وتحديد الطريقة التي يسلكها أو يسير فيها القرار. وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولاً أو رشيداً"(١).

ولذلك كان على التنظيم الإداري أن يحدد مجال ومدى القرارات الصادرة والتي يتخذها المسئول داخل الإدارة التعليمية، كما أن القرار لكي يكون سليماً يجب أن يتحرر من أية ضغوط، ويجب الحصول على البيانات من أكثر من مصدر، مع ضرورة تواجد قاعدة معلومات واسعة تخدم صنع القرار التربوي، وهي إحدى صعوبات القرارات التربوية.

ثامناً: مستويات صنع واتخاذ القرار التربوي:

إن عمليات صنع أو دعم اتخاذ القرار التربوي لا تتم بصورة واحدة مكررة أو على مستوى إداري واحد، بل توجد ثلاثة مستويات رئيسية أو أساسية. وتتم عملية القرار التربوي في مستويات مختلفة من الإدارة التعليمية بمعرفة افراد أو هيئات مختلفة. كما تتم صناعة القرار واتخاذه على المستوى المركزي أو الوزاري "الوزارة". ثم على المستوى الإقليمي في المديريات والإدارات التعليمية. وأخيراً على المستوى الإجرائي أو التنفيذي في المدارس. ويمكن أن تقسم إلى مستويات إدارية كوزارة أو مديرية أو إدارة أو مدرسة.

"ويتسم التنظيم الإداري الذي بالكفاءة والفعالية يتيح الفرصة المناسبة لمستوياته المختلفة للمشاركة في صنع القرار وتنفيذه، حيث يتولى المستوى المركزي وضع الخطوط العريضة للسياسة العامة للمؤسسة التعليمية، ثم يقوم المستوى الإقليمي بتحويل هذه السياسات إلى قرارات إن كان له سلطة إصدار القرارات، في حين يتولى المستوى الإجرائي

(١) أحمد إبراهيم أحمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٥٨.

تنفيذ هذه القرارات وتحويلها إلى أعمال وترجمتها إلى أفعال من شأنها تحقيق الأهداف. كما يحدد له في الوقت نفسه التأثير أو النفوذ أو السلطة التي تتناسب وطبيعة دوره في هذه العملية[1].

وبالنظر إلى التقسيم الإداري لمستويات القرار التربوي في مصر والذي يقسم هذه المستويات إلى ثلاثة مستويات هي المستوى القومي والمستوى الإقليمي والمستوى الإجرائي. ويمكن توضيح هذه التقسيمات من خلال القرار الوزاري رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٨٩[2].

١- المستوى القومي المركزي:

هذا يمثل أعلى مستوى في عملية صنع وإصدار القرار التربوي. ويضم هذا المستوى وزارة التربية والتعليم والأجهزة المركزية. والقرارات التي تصدر عن هذا المستوى تختص برسم السياسة التعليمية العامة للدولة ووضع الخطط والإشراف على تنفيذها. ويشمل التنظيم الإداري والهيكل الوظيفي لهذا المستوى:

أ- وزير التربية والتعليم:

يمثل قمة الهيكل الوظيفي على المستوى المركزي، ويعين بقرار جمهوري من رئيس الجمهورية. وله سلطات واسعة يكفلها له القانون. ويتولى الوزير رسم السياسة العامة للوزارة، ومن حقه اقتراح القوانين، ويتم ذلك في ضوء ضوابط معينة تحكمها القوانين. ويساعده عدد من الأجهزة المتخصصة، مثل "الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات"، وتضم "الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة" و "الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي"، وهذه الأجهزة لها دورها في صنع واتخاذ القرار التربوي.

---

(١) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ٦٠.
(٢) جمهورية مصر العربية – وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٨٩، بشأن التنظيم الوظيفي بديوان عام الوزارة، القاهرة: الإدارة العامة للتنظيم والمتابعة، ١٩٨٩.

ب- وكلاء الوزارة:

يحتلون المرتبة الثانية ويعينون بقرار جمهوري بناء على ترشيح وزير التربية والتعليم. ويحتلون المركز الثاني في عملية إصدار القرار التربوي في الإدارة التعليمية. وتصل في مستواهم مراحل صنع واتخاذ القرار إلى المرحلة النهائية أو قبل النهائية. أي قد يصدرون قرارات في مستواهم أو يقدمون مشروع قرارات للوزير. ويتواجد هؤلاء في "الإدارات المركزية في الوزارة أو المديريات ذات المستوى الأول". وتتم عملية صنع القرار وجمع المعلومات قبل أن تصل إلى مستواهم، وقد يتخذ القرار عند مستواهم أو يترك القرار للوزير.

ج- المديرون العامون:

المستوى الثالث في التسلسل الهرمي في المستوى القومي. يعينهم الوزير باستشارة وكيل الوزارة المختص، وتتحدد مسئولياتهم في رئاسة الإدارات العامة بالوزارة أو المديريات. ويشمل هذا المستوى "مستشاري المواد" وغيرهم وكذلك مديري العموم والقرارات التي تندرج تحت إداراتهم ليست نهائية، بل تخضع لسلطة وكيل الوزارة المختص الذي يقوم بدوره بإصدار القرار التربوي للتنفيذ.

٢- المستوى الإقليمي أو المحلي:

يمثل هذا المستوى السلطة المحلية للدولة. وهو المستوى المحلي لصنع القرار التعليمي. ويضم "مديري مديريات التربية والتعليم" في المحافظات. وتتسم قرارات هذا المستوى بأنها إجرائية، وتتضمن اتباع السياسة العامة للتعليم طبقا للظروف المحلية. ويرتبط بالمستوى المركزي في عملية صنع القرارات، لتوافق الظروف البيئية المحلية بالمحافظة. وينحصر دورها في تنفيذ السياسة التعليمية العامة التي تحددها الوزارة والإشراف على أنواع التعليم المختلفة على المستوى المحلي.

وينقسم هذا المستوى إلى:

أ- مدير مديرية التربية والتعليم:

أحيانا يحصل على لقب وكل أول وزارة أو وكيل وزارة. ولا ينفرد وحده بالأمور المتعلقة بالتعليم في المحافظة. ويتبعه عدة إدارات عامة، منها "إدارة التخطيط" المسئولة عن تخطيط القرارات والأعمال الخاصة بالتربية والتعليم، وله دور مهم في اتخاذ القرارات، وإن كان وقته وظروفه لا يسمحان بصنع قرار، ولكن يترك الأمر للأجهزة المعاونة والمختصة والتي تسهم في صنع القرار التربوي.

ب- وكيل المديرية:

يختص بالجانب التنفيذي في التعليم. ويتبعه عدة إدارات عامة. وتصل في مستواه مراحل صنع واتخاذ القرار التربوي إلى مرحلتها النهائية أو قبل النهائية وما يسبقه من خطوات من دراسة وبحث وتحليل، تتم قبل أنْ تصل إلى مستواهم. وقد يتخذ القرار عند مستوى وكيل المديرية إذا كان من اختصاصه ولا يتطلب سلطة أعلى، وأغلبها قرارات روتينية تسير عجلة العمل داخل المديرية أو الإدارات التعليمية.

ج- مديرو القطاعات والمراحل التعليمية:

يختصون بقطاعات معينة. ويقومون بالإشراف عليها وعلى المراحل التعليمية مثل التعليم العام والفني والخدمات والشئون المالية والإدارية، وتتحدد الاختصاصات والقرارات في إطار السياسة العامة، والتي تهدف لتحقيق الأهداف على المستوى المحلي، وتقوم هذه المستويات بكتابة تقارير بمشاريع قرارات للمسئولين.

د- رؤساء الأقسام:

يقومون بالإشراف على الأقسام المختلفة ويتخذ سلطة رئيس القسم، ومن ثم قراراته في الإشراف على تنفيذ السياسة العامة وتنفيذ المناهج والخطط الدراسية المرتبطة بهم

ويقدمون دراسات واقتراحات وقرارات بسيطة في حدود الاختصاصات، ولكن سلطة إصدارها تتحدد حسب مستواها، وقد تصل لمدير أو وكيل المديرية.

٢- المستوى الإجرائي والتنفيذي:

يقصد به المستوى الأدنى من سلطة إصدار القرارات. وهو المستوى الذي يقوم بتنفيذ القرارات الصادرة إليه وتكون القرارات مكتوبة أو شفوية. ويشمل هذا المستوى الإدارات التعليمية والمدارس والمؤسسات التعليمية على المستوى الإجرائي والتنفيذي. ويقومون بالتنفيذ في الإطار المحلي، وقد يقوم هذا المستوى بصنع واتخاذ قرارات مدرسية بسيطة مثل النقل من مدرسة إلى أخرى أو الندب وغيرها من القرارات البسيطة.

في ضوء ذلك يمكن الاتفاق مع هذا التقسيم وفي ضرورة مراعاة المستويات الأدنى في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي وبخاصة مرحلة صنع القرار لأن المستوى المحلي هو الذي سوف ينفذ القرار، وهو الذي يشعر بالمشكلة. ومن المفترض أن يكون لديه المعلومات الكاملة عن البيئة المحلية. لأن هناك قرارات يمكن اتخاذها على المستوى المحلي والتنفيذي ولا داعي لضياع وقت وجهد المستوى الأعلى في اتخاذها.

ولذلك يدعو الكاتب لمشاركة المستوى الإقليمي في صنع واتخاذ القرار. وهذا لا يقلل من أهمية المستوى المركزي في عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي. وذلك لأن المستوى المركزي هو الذي يحدد السياسة التعليمية. وهناك الكثير من القرارات الحيوية التي لا يمكن اتخاذها إلا على المستوى المركزي لأهميتها وتعلقها بالخطة العامة والسياسة التعليمية للوزارة. كما أن هناك قرارات يمكن اتخاذها على المستوى الإقليمي وقرارات أخرى يمكن اتخاذها على المستوى التنفيذي.

الفصل الثانى

مراكز المعلومات والقرار التربوي

في الإدارة التعليمية

المقدمة.

أولا، مراكز المعلومات.

١- مفهوم مراكز المعلومات.

٢- نشأة مراكز المعلومات.

٣- أهداف وأهمية مراكز المعلومات.

٤- وظائف مراكز المعلومات.

ثانياً، مراكز المعلومات وأنواعها.

ثالثاً، القوى البشرية وأجهزة وتقنيات مراكز المعلومات.

رابعاً، مراكز المعلومات والإدارة التعليمية.

١- أهمية المعلومات التربوية في الإدارة التعليمية.

٢- دور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية.

٣- دور مراكز المعلومات في التخفيف من مركزية الإدارة التعليمية.

خامساً، مراكز المعلومات والقرار التربوي في الإدارة التعليمية.

سادساً، دور مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

سابعاً، دور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

ثامناً، دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية.



المقدمة:

نعيش اليوم في ثورة جديدة، كانت المدخل للقرن الحادي والعشرين بكل ما تحمله من تطورات وتقنيات وتكنولوجيات. فثورة المعلومات أحدثت انفجاراً في مجال المعلومات والبيانات وفي مجال الإدارة بكل أنواعها. ولهذا فإن المشكلة التي تعاني منها الإدارة اليوم ليست ندرة المعلومات الضرورية لعملياتها المختلفة بل تزايدها وتضخمها وعدم قدرتها على التعامل معها فأصبحت عبئاً ثقيلاً على الإدارة.

فقد شهدت الآونة الأخيرة ثورة في مجال التكنولوجيا وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأجهزة المتطورة التي يمكن أن تتعامل مع المعلومات وعلى رأسها تكنولوجيا المعلومات وما تحتويه من أجهزة معالجات وتجهيزات وإمكانيات هائلة لأجهزة الكمبيوتر والتي أصبحت رمزاً للتعامل المعلوماتي والاستفادة من المعلومات في مجال الإدارة. وتتجمع هذه التكنولوجيا وتتكون في إدارة واحدة بمراكز المعلومات التي تحتوي على هذه التكنولوجيا ولديها القدرة على التعامل مع المعلومات لتقديمها في صورة سهلة للإدارة.

ولما كانت التربية والتعليم أحد الجوانب الهامة في المجتمع فإن هذه التكنولوجيات بدأت تأخذ مكانها في إدارتها التعليمية للمساعدة في عمليات صنع القرار التربوي واتخاذه ودعمه ومساندته حتى تحقق الأهداف التي تقصدها. ويوضح الكاتب في هذا الفصل مراكز المعلومات، وأهدافها، وخدماتها في مجال توفير المعلومات للإدارة التعليمية. ودورها في صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

وعن الحاجة لتطور تكنولوجي جديد في مجال تزويد الإدارة بالمعلومات. "نجد أن العصر الحالي يتميز بأنه عصر العلم والتكنولوجيا، فهو عصر يتصف بالتطورات المذهلة في المعرفة العلمية والأساليب التكنولوجية والوفرة في البيانات والمعلومات لكافة مجالات

النشاط الأساسي"(١). لذا نطلق على هذا العصر أنه عصر المعلومات الإدارية بمجالاتها المختلفة من خلال جمع واسترجاع تلك المعلومات بهدف توفيرها بالسرعة الكافية والكمية اللازمة بما يمكن مراكز اتخاذ القرار القيام بعملية اتخاذ القرارات الصحيحة.

وتختلف أهمية الحصول على تلك المعلومات تبعاً لاختلاف مجالات الاستفادة بها ومدى توافر خصائص أساسية لها مثل التكامل والسرعة والمرونة والتنسيق وإمكانية إحداث التوازن بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها لمواجهة الاحتياجات الجديدة للإدارة. ولذلك فإن النظم التقليدية للحصول على تلك البيانات والمعلومات لم تعد تتناسب إطلاقاً مع هذا التطور في نظم المعلومات في العصر الحديث. ومراكز المعلومات إحدى الأساليب غير التقليدية في عملية جمع المعلومات تتناسب مع التطور في مجال نظم المعلومات.

أولاً: مراكز المعلومات: *Informatio Centers*

١- مفهوم مراكز المعلومات:

يمكن تعريف "مراكز المعلومات بأنها عبارة عن قسم أو شعبة من مركز ببلوجرافي أو مركز توثيق يتولى إعطاء المعلومات من الكتب أو الموضوعات التي لها صلة بالمركز أو القسم أو الشعبة"(٢).

كما تعرف بأنها "الهيئة التي تقوم بتجميع وتجهيز البيانات وبث المعلومات ويتم التجهيز والبث وفق وسائل متباينة تقليدية أو إلكترونية متقدمة"(٣).

ومراكز المعلومات هي القسم أو المركز الذي يقوم بمهمة الاستشارة للمستخدمين" "ويتكون من هيئة أو مجموعة موظفين لديهم قدرة فائقة ومعرفة تامة بالكمبيوتر

---

(١) حسين رمزي كاظم، مرجع سابق، ص ١٣٧ – ١٣٨.
(٢) محمد أمين البنهاوي، مرجع سابق، ص ١٥١.
(٣) أحمد بدر، التنظيم الوطني للمعلومات، مرجع سابق، ص ص ١٧ – ١٨.

واستخداماته وبرامجه وقاعدة البيانات التي يستفاد منها في نصح وإرشاد المستخدمين. فهو لذلك عبارة عن مؤسسة دعم مركزية مع كل التسهيلات والميزات للأداء الجيد لوظائفهم وهي عملية هامة جداً حتى تستطيع الإدارة التعليمية أداء عملها"(١). "كما تقوم مراكز المعلومات بتزويد المستخدمين بالتسهيلات والاستشارات المتاحة لكي يؤدوا عملهم وتمكنهم من تطوير الأنظمة والحصول على البيانات المتاحة بطريقة سهلة"(٢).

وهناك تعريف يبين العلاقة بين مراكز المعلومات ونظم المعلومات الإدارية حيث تم النظر إلى "مراكز المعلومات كنظم للمعلومات الإدارية *Management Information Systems* وهو النظام الذي يجمع ويلخص ويكثف وينقي البيانات حتى تصبح معلومات يسهل استخدامها وتكون متاحة للاستفادة منها في الوقت المطلوب والشكل المفيد في صنع القرار في المستويات المختلفة في الإدارة"(٣).

ونظام المعلومات المقصود به مراكز المعلومات عبارة عن "نظام للمعلومات يقوم بتجميع وتنظيم وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات التربوية إلى مراكز اتخاذ القرار ومواقع المستفيدين بما يتفق واحتياجاتهم. ونظام المعلومات التربوية عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة داخل علاقات منظمة تهدف جميعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها توفير المعلومات واستخدامها لخدمة التطوير التربوي في مختلف القطاعات"(٤).

كما أن "اسم قاعدة المعلومات لم يعد يصلح لإطلاقه على هذه الأجهزة المستخدمة وأصبح من الواجب دراسة هذه الأجهزة على أساس كونها أجهزة ذات مفهوم معين من

(1) Gordon B. Davis, Margrethe. H. Oslan. Management Information Systems: Conceptual, Foundations Structure and Development. 2nd ed. (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1988). P. 428.
(2) Ibid, P. 652.
(3) Robert. H. Blissmer, Introducing Computers: Concepts, Systems, and Applications. (New York: John Wiley. 8 Sons Inc. 1994) P..188.
(٤) محيي الدين عبد الحق إمام، "المعلومات والإعلام التربوي"، التربية الجديدة ، العدد ٢٧، السنة التاسعة، بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي، سبتمبر – ديسمبر ١٩٨٢، ص ١٢٦.

النواحي الإدارية والمسئوليات التي يجب أن تتحملها وقد جرى العرف على تسميتها مراكز المعلومات وتشمل كل الأجهزة التي تعمل في مختلف نواحي المعرفة الإنسانية"(١).

ويتفق الكاتب مع كل ما ذهبت إليه التعريفات السابقة لمراكز المعلومات. ويرى أن مركز المعلومات هو نقطة الارتكاز والتلاقي للمعلومات وعبارة عن مقر ومكان وهيئة داخل المنشأة أو الإدارة المقصود منها تجميع المعلومات والبيانات واستقبالها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة. وهي مراكز خدمة للمعلومات داخل الإدارة تقدم خدماتها في مجال صنع واتخاذ ودعم القرارات مستعينة بذلك بوسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة ومتطورة ونظم اتصال وإرسال واستقبال متقدمة.

٢- نشأة مراكز المعلومات:

تحظى المعلومات بصفة عامة وأجهزتها ومراكز المعلومات بصفة خاصة باهتمام كبير على المستوى الدولي والمستوى المحلي، فعلى الصعيد الدولي فإنه في عام ١٩٩٥ عقد المكتب الدولي للتربية *IBE*(٢) التابع لهيئة اليونسكو *UNESCO* في طوكيو باليابان لقاءً دولياً موسعاً في الفترة من ٤ – ١٤ سبتمبر ١٩٩٥ عن الإصلاح التعليمي والدراسة التربوي والمعلومات واتخاذ القرار وتم فيه دعوة التربويين وصانعي القرارات، وشاركت فيه عشرون دولة من مختلف قارات العالم. وكانت مصر من ضمن المشاركين في هذا اللقاء وتدارسوا فيه القضايا التربوية وأهمها ضرورة ربط الدراسة التربوي بالإصلاح التعليمي وصنع القرار

---

(١) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ١١٤.

(2) UNESCO, International Bureau of Education" Educational Reform and Educational Research; New Challenges in linking Research, Information and Decision Making". Final Report of the International Meeting, Tokyo: September 4-14-1995, Geneva: UNESCO, International Bureau of Education. 1995, Computer Search.

ووسائل تحسين استخدام الدراسة التربوي لصنع القرار التربوي وأوصى المؤتمر بتوسيع دائرة نشر المعلومات التربوية لخدمة هذه العملية.

وعلى الصعيد المحلي في مصر ونظراً لأهمية المعلومات ودورها في مجالات الحياة المختلفة فقد حظي ذلك باهتمام كبير على مستوى عال جداً فأصدر الرئيس "محمد حسني مبارك" في بداية توليه مهام رئاسة الجمهورية بأيام قليلة وبالتحديد في ٤ نوفمبر ١٩٨١ أصدر القرار الجمهوري رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١[١] بشأن إنشاء مراكز للمعلومات والتوثيق في الأجهزة الإدارية للدولة والهيئات العامة وتحديد اختصاصاتها وقرر في:

المادة الأولى: ينشأ بكل وزارة أو محافظة أو هيئة عامة مركز للمعلومات والتوثيق، كما ينشأ مركز مماثل في كل جهة إدارية رئيسية تتبع إحدى الوزارات ويصدر بتحديدها قرار من الوزير المختص ويتبع مركز المعلومات رئيس الجهة المنشأ بها أو من يفوضه.

المادة الثالثة: يهدف مركز المعلومات والتوثيق إلى تجميع البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف الجهة المنشأ بها سواء من داخلها أو من خارجها وتسجيل وتحليل وتنظيم وفهرسة هذه المعلومات وتحديثها وتعديلها للمعاونة في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

ويتضح من صدور هذا القرار أهمية مراكز المعلومات ودورها في صنع القرارات وأن ضرورة إنشائها بكل الوحدات الحكومية والإدارات يبين مدى فائدتها وأهمية وجودها للمساهمة في رفع كفاءة العمل الإداري بتقديم المعلومات لها.

كما صدر الكتاب الدوري رقم (٤٩) لسنة ١٩٨١[٢] بشأن إنشاء مراكز المعلومات والتوثيق عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في ١٩ ديسمبر ١٩٨١ وذلك بناءا على صدور

(١) ج. م. ع – رئيس الجمهورية، قرار رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١، مرجع سابق.
(٢) ج. م. ع – الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الكتاب الدوري رقم (٤٩) لسنة ١٩٨١، مرجع سابق.

القرار رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١ وتقديرا لأهمية البيانات والمعلومات في ترشيد الإدارة وذلك لإصدار قرار بإنشاء مراكز للمعلومات في الجهات الحكومية واتخاذ الإجراءات لاستحداث الوظائف اللازمة للمركز وتحديد مستوياتها وشروط شغلها مما يؤكد أهمية تواجد هذه المراكز بجميع الهيئات الحكومية.

وبعد أحد عشر عاما صدر الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢[(١)] وذلك لدعم القرارات السابقة بشأن تنظيم مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لتأكيد دور مراكز المعلومات في مجال المعاونة في اتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات المختلفة التي تصادفها الوحدة الإدارية وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات.

كما لوحظ في السنوات العشر التي تلت صدور الكتاب الدوري رقم (٤٩) لسنة ١٩٨١ أنه حدثت عدة تطورات تكنولوجية أدت إلى انتشار أجهزة الحاسبات الآلية والتوسع في استخدامها ، الأمر الذي تطلب إصدار الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢ من أجل دعم مراكز المعلومات والتوثيق وإضافة دعم اتخاذ القرار لها بما يكفل أن تتضمن الهياكل التنظيمية لهذه المراكز تقسيمات تعكس التطورات التكنولوجية الحالية.

وتبرز أهمية مراكز المعلومات في المساعدة مع الأجهزة المختصة في متابعة تحقيق الأهداف المنوطة بمراكز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار في الأجهزة الإدارية المختلفة مع تقديم المعاونة الفنية. وتوفير المقومات الأساسية لقيام هذا المركز بعمله بالصورة التي تمكنه من تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها. ومن المتوقع أن تقوم مراكز المعلومات بجمع وتحليل المعلومات التي تتناول موضوعاً ما للحصول على نتائج ومؤشرات إحصائية يعتمد عليها عند صنع القرار التربوي.

---

(١) ج. م. ع – الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢، مرجع سابق.

"ولهذا يجب التأكد من أن كل هذه المراكز تساير تطورات البحث العلمي والتقدم التقني في مختلف المجالات واتجاهات التحديث الجارية في هذه المراكز المتخصصة في المعلومات. لذا يجب إنشاء هذه المراكز على أساس التخصص العلمي، ولكن ضمن تكاملها وتعاونها فيما يتعلق بالقواعد العامة التي تتحدد ضمن الإطار العام للدولة، ولهذا يحسن الآخذ بمشورة الخبراء والاستفادة من خبرات الدول المتطورة في هذا المجال"(١).

وفي ضوء ذلك تتضح أهمية إنشاء مراكز المعلومات داخل الإدارات التعليمية ومديريات التربية والتعليم حتى يمكن تبادل المعلومات من أجل صنع واتخاذ القرار التربوي، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الإدارة التعليمية على جميع المستويات.

٢- أهداف وأهمية مراكز المعلومات في مصر:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى مراكز المعلومات إلى تحقيقها نظراً لتزايد الاهتمام بالمعلومات حيث "أنه تزايد الاهتمام بتنظيم المعلومات الإدارية منذ بداية الستينات من القرن العشرين كنتيجة حتمية للتغير الذي حدث في طبيعة المنظمات الحديثة من ناحية كبر الحجم وتعقد عملياتها والتقدم التكنولوجي واتساع دور الإدارة وتعقد أساليبها، وطبيعة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية التي تعمل فيها تلك المنظمات(٢)".

وتتضح أهمية مراكز المعلومات والمعلومات السريعة في أنها "تمثل إحدي المنافع التي سيجلبها طريق المعلومات السريع في إمكانية ممارستنا لسيطرة أكبر على جدولة وقتنا وستكون هناك منافع أخرى كثيرة وأن طريق المعلومات السريع سيوفر إمكانيات تبدو

---

(١) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ١٨٦ – ١٨٨.

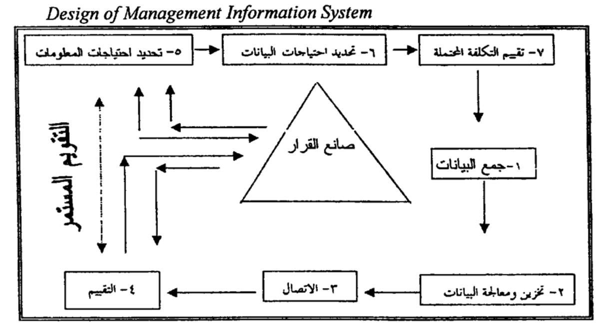
(2) John Evans Gessfers, Modem Information Systems Designed for Decision Support, (London: Adison- Wesely Publishing Co. 1980). P.P 5- 6.

سحرية عند وصفها، لكنها تمثل في واقع الأمر التكنولوجيا وتعمل لجعل حياتنا أسهل وأفضل.(١)

وفي هذا الرسم التوضيحي يبين كل من "فليبو ومنسنجر" "Flippo&Munsinger"(٢) تصميم نظام المعلومات والعملية التي يقوم بها لكي يكون نظاماً يمكن الاستفادة منه في صنع القرار من أجل خدمة الإدارة.

شكل (١) يوضح تصميم نظام المعلومات الإدارية

Design of Management Information System



وفي هذا الشكل التوضيحي تتضح العلاقة الوثيقة بين نظام المعلومات وعملية توفير وتقديم المعلومات لصانع القرار. كما تتبين أهمية جمع ومعالجة وتخزين البيانات وأهمية الاتصال والتقييم المستمر الذي يوفره ويمكن الحصول عليه من خلال مراكز المعلومات.

---

(١) بيل جيتس، المعلوماتية بعد الإنترنت (طريق المستقبل) ترجمة: عبد السلام رضوان (عالم المعرفة) العدد ٢٣١، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مارس ١٩٩٨، ص ١١٤-١١٥.

(2) Edwin B, Flippo, Gary M. Munsinger, Op.Cit, P. 111.

كما يتضح التأثير والتأثر المتبادل بين عناصر هذا النظام من ناحية تحديد احتياجات البيانات والمعلومات وتقييم التكلفة المحتملة لعملية جمع وتخزين ومعالجة هذه البيانات والقيام بعملية الاتصال ثم التقييم. وتتفاعل كل هذه العناصر مع بعضها البعض مكونة نظاماً معلوماتياً يفيد صانع القرار في الإدارات والمؤسسات التعليمية. فتحديد احتياجات البيانات والمعلومات يؤثر على تحديد وتقييم التكلفة المحتملة وعلى عملية جمع وتخزين البيانات، وكذلك القيام بعملية الاتصال والتقييم. وكل ذلك يؤثر أيضاً على عمليات تحديد المعلومات وعلى صانعي القرارات في الأنظمة الفرعية في المؤسسة التعليمية مع استمرارية عملية التقويم والدعم المستمر لكل خطوة من هذه الخطوات.

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها مراكز المعلومات وهي نفس الأهداف التي من المفترض أن تسعى إليها مراكز المعلومات بالإدارات التعليمية وتشمل[(١)]:

١- تجميع مصادر المعلومات اللازمة لخدمة الباحثين بالهيئة التي يتبعها المركز.

٢- تحليل وتنظيم هذه المعلومات المتخصصة وحفظها في وسط ملائم.

٣- بث المعلومات بصفة مستمرة للمستفيدين بمختلف الأساليب والوسائل.

٤- التعاون والتنسيق مع مراكز المعلومات الأخرى.

٥- العمل على توحيد التقنيات والنظم الفنية.

٦- تدريب العاملين في الحقل المعلوماتي أو أي فرع من فروع المعرفة المتخصصة.

وفي ضوء ذلك يتضح أنه ليس الهدف مجرد جمع المعلومات بل تحليلها وتنظيمها وبثها بصورة مستمرة وكذلك التعاون في مجال المعلومات مع مراكز المعلومات الأخرى بباقي الإدارات أو على مستوى المديريات أو المستوى المركزي بالوزارة للاستفادة من هذه

---

(١) أحمد بدر، المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، مرجع سابق، ص ٢٦٣.

المعلومات. كما يوضح أهمية تدريب القائمين على هذه المراكز. ويشير ذلك إلى أن أهم أهداف هذه المراكز هو دعم القرار من حيث توفير المعلومات المناسبة عن طريق تحسين عملية القرار التربوي من ناحية صنعه واتخاذه.

"ويمكن تحديد أهداف نظام المعلومات التربوية في تحسين جودة التعليم وزيادة إنتاجه، عقلنة القرارات والسلوك الإداري، تنمية التخطيط المحلي للتعليم وتحسين أساليبه، تزويد نظام المعلومات المركزي بالبيانات الدقيقة التي تعينه في التخطيط والإشراف والتوجيه والتنسيق والتقويم والمتابعة"(١).

وتهدف مراكز المعلومات للقيام "بتحديد مصادر البيانات والمعلومات وتجميعها ومعالجتها وتشمل الدراسات والبحوث والكتب والبيانات وغيرها وتنظيم البيانات التي يمكن الحصول عليها بحيث تتوفر لها الفهارس والمستخلصات حتى تخدم الأهداف العلمية والاقتصادية و التخطيطية. وتوفير التجهيزات المختلفة لبث واختزان المعلومات للمستفيدين في ملفات وفق الأنظمة الخاصة حتى يمكن استعادتها عند الحاجة إليها"(٢).

كما يهدف نظام المعلومات إلى تسهيل عمل الإدارة والتخفيف عنهم في الانغماس في المذكرات والنشرات والتقارير وعدم القدرة على التمييز بين المعلومات الهامة أو المعلومات التافهة والتوقيت الخاطئ. وهذا يوضح أن هدف مراكز المعلومات هو توفير المعلومات لصانعي ومتخذي القرارات من حيث جمع المعلومات وتقديم وتنقية المعلومات حتى يؤدوا عملهم في إصدار واتخاذ القرارات. وأن استخدام التقنيات الحديثة له دور في تفسير المعلومات لأنها قد تكون ليس لها صلة بالقرارات التي يتم اتخاذها.

---

(١) محمد أحمد الغنام، "المعلومات التربوية على المستوى الإجرائي في المدرسة"، التربية الجديدة، العدد ٢٧، السنة التاسعة، بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي، سبتمبر - ديسمبر ١٩٨٢، ص ١١.
(٢) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ١٥٦.

وتبرز أهمية مراكز المعلومات في توفير البيانات والمعلومات للإدارة التعليمية في مجال اتخاذ القرارات. "والبيانات والمعلومات هي اللبنة الأساسية التي يبني عليها القرار ويصنع من خلالها. وسلامته تتوقف على وفرة البيانات والمعلومات ودقتها وكذلك سيولتها والسرعة في الحصول عليها"(١). وهذا يمثل أهمية كبيرة من حيث توفير المعلومات ودقتها وسيولتها وسرعة تقديمها للمستخدمين.

وهناك تضخم في الإنتاج الفكري في مجال العلوم المتنوعة وهذا الإنتاج "لا بد له من وسائل تقوم بتنظيمه لخدمة البشرية، فظهرت مراكز المعلومات لتنسق هذا الإنتاج وتقدمه في صورة أقرب لفكر المستفيدين. كما أن تحسين القدرة على توفير المعلومات المتخصصة حول البحوث العلمية والتكنولوجيا أحد الوسائل لزيادة فاعلية هذه التكنولوجية. كما اعتمدت الدول المتقدمة عليها في تخطيطها من أجل تطوير المشروعات المختلفة"(٢).

ويمكن الاتفاق مع ذلك في ضرورة قيام مراكز المعلومات بجمع هذا التضخم المعرفي وتسهيله حتى يمكن الإفادة منه وتوفيره بالصورة التي تفيد الباحثين، حيث يسهل الحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع ما بطريقة أسهل من الحصول عليها عن طريق الوسائل التقليدية المتمثلة في الكتب والمراجع.

٤- وظائف مراكز المعلومات:

تقوم مراكز المعلومات بوظائف ومهام واختصاصات محددة تجاه المؤسسات المختلفة. "ومن وظائف مركز المعلومات نقل التكنولوجيا إلى الإدارة وتقوم بتزويدها بالخبرة الفنية والخبراء *Technical expertise* والقدرة على الاطلاع المعرفي واستخدام نظم

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى، نجاة عبدالله النابه، مرجع سابق، ص ٨٧.
(٢) سعيد أحمد حسن، المكتبات المتخصصة ودورها في التنمية (القاهرة: دار الضياء، ١٩٨٤) ص ص ٢٣- ٢٤.

المعلومات من أجل تجديد القوى العاملة وإنعاش معارفهم"[1]. وهذا يوضح أن وظيفة مركز المعلومات هو تزويد الإدارة بالمعرفة للقدرة على مواجهة الثورة المعلوماتية.

"ومن المهام والأنشطة التي تمارسها أجهزة المعلومات التربوية باعتبارها جزءاً من مراكز المعلومات العامة أنها تقوم بعمليات الإحصاء والترجمة والتوثيق والتكثيف وإنتاج المواد السمعية والبصرية، الإسهام في إعداد الكتب المدرسية وتطوير المناهج التعليمية وإقامة المعارض وتنظيم المؤتمرات العلمية."[2] وبهذا تقوم مراكز المعلومات بدعم الأنشطة التربوية وتقوم بعمليات النشر للدوريات وتقارير البحوث والدراسات وإجراء الدراسات والبحوث اللازمة. كما أن وظيفة مراكز المعلومات الرئيسية هي تزويد الإدارة بالمعلومات والتي بدونها يمكن أن تصبح هذه الأجهزة هياكل لا أكثر.

جاء في قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١. [3] حيث تنص المادة الرابعة منه على أن مركز المعلومات والتوثيق في الأجهزة الإدارية والهيئات العامة يختص بالاشتراك مع الأجهزة المعنية بالعمل في مجالات التوثيق والإحصاء والحاسبات والنشر ودعم القرار.

(أ) التوثيق:

١. تجميع المراجع والمعلومات التي تخدم الجهة من داخل أو خارج الهيئة.

٢. توصيف الوثائق مادياً وموضوعياً لبيان عناصرها ومحتوياتها.

٣. التحليل العلمي لمحتويات الوثائق باستخدام كافة الوسائل التكنولوجية.

٤. تجميع وتبويب القوانين واللوائح والتعليمات وتقديمها لمتخذي القرار.

---

(1) Gordon B. Davis, Op.Cit. P. 652.

(٢) حشمت قاسم، مرجع سابق، ص ٣٢٨ – ٣٣٠

(٣) ج. م. ع – رئيس الجمهورية، قرار رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١، مرجع سابق.

٥. تزويد الباحثين وإرشادهم للموضوعات التي يريدون الوصول إليها.

(ب) الإحصاء:

١. جمع البيانات المطلوبة للوحدة في ضوء نماذج إحصائية تصمم لهذا الغرض.

٢. مراجعة وتحليل البيانات والمعلومات حتى يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

٣. إعداد الدراسات والبحوث الإحصائية وإعداد التقارير وتوفير المعلومات الدورية.

٤. المشاركة مع الحاسب الآلي في مجال تنقية البيانات والمعلومات.

(ج) الحاسبات:

١- تصميم النظم والبرامج وإدخال البيانات ومراجعتها وتشغيل قاعدة البيانات.

٢- استخراج وتأمين المعلومات المخزنة على الحاسبات الآلية وتطوير البرامج المستخدمة في قاعدة البيانات.

(د) النشر:

إصدار نشرة شهرية بكل ما يحتويه المركز ونشر التراجم والدراسات وإعداد التقارير المخطط إصدارها وتحديد محتويات نشرة المعلومات.

وكذلك الكتاب الدوري رقم (٤٩) لسنة ١٩٨١[(١)] والكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢[(٢)]. ويعتبر دعم اتخاذ القرار أحد وظائف هذه المراكز كما يوضح ذلك الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢ والسابق ذكره حيث تقوم مراكز المعلومات بوظيفة دعم اتخاذ القرار من حيث:

١- تلقي الموضوعات الرئيسية لدراستها وعرض البدائل للاستفادة منها عند اتخاذ القرار وذلك بالاستفادة من المعلومات المحفوظة على الحاسبات وباستخدام

---

(١) ج.م.ع- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الكتاب الدوري رقم (٤٩) لسنة ١٩٨١، مرجع سابق.
(٢) ج.م.ع- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢، مرجع سابق.

قنوات الاتصال مع مصادر المعلومات في الجهات الداخلية والخارجية واستخدام البرامج المناسبة لبناء البدائل المختلفة للقرار.

٢- التعرف على المشاكل ودراستها وجمع المعلومات لتكون جاهزة عند اتخاذ القرار فيها.

٣- القيام بعملية التحليل وذلك بتحديد بدائل مختلفة واستخدام أساليب تساعد في صياغتها.

٤- صياغة خطة تنفيذ القرار ومتابعته والتأكد من النتائج.

٥- العمل على التنسيق مع الجهات الأخرى المرتبطة بتنفيذ القرار ومتابعة نتائجه.

ويمكن إيجاز وظائف المعلومات في:(١)

١- **جمع المعلومات:** وهي عملية جمع البيانات والمعلومات من داخل الإدارة وخارجها من نتائج الأعمال الإدارية من قرارات وتعليمات ومراسلات داخل الإدارة. أما خارجها فهي من تفاعل الإدارة وبيئتها الخارجية.

٢- **تنظيم البيانات والمعلومات:** وهي عملية تبويب وتصنيف وحفظ البيانات بعد معالجتها.

٣- **نقل وإيصال المعلومات:** وذلك إلى مستخدميها وعرضها بالطريقة المناسبة، وقد تتمثل المخرجات في صورة تقارير أو إجابات.

أي أن وظيفتها الرئيسية جمع المعلومات من المصادر المختلفة وتنظيم هذه المعلومات بالشكل المناسب وتوصيلها لصانعي القرار ومتخذي القرار عن طريق وسائل اتصال مختلفة حتى يصدر قرار سليم.

---

(١) محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سابق، ص ص ٩٨- ٩٩.

"ويمكن لمراكز المعلومات أن تقوم بتلك العمليات الهامة وهي الحصول على عدة مصادر للمعلومات مثل الكتب والدوريات وذلك في أشكال متعددة، مخطوطة أو مطبوعة أو مسجلة على وسائط إلكترونية أو في شكل بيانات رقمية. وتعمل إدارة الترجمة والتوثيق على إعداد المستخلصات التي سوف يتم إدخالها إلى ذاكرة الكمبيوتر للاستفادة منها وبذلك يمكن تخزين النتائج حتى يمكن استعادتها عند اتخاذ قرارات أخرى مستقبلية." (١)

وهناك فيض هائل من المطبوعات المنشورة وغير المنشورة ومصادر أولية ومصادر ثانوية وتهتم مراكز المعلومات المعاصرة بالضبط الببليوجرافي لهذه المصادر والمواد ولكن أهم وظيفة تقوم بها هي الاختيار السليم من بين هذا الفيض الهائل من المطبوعات والدخول في شبكات المعلومات وغيرها من التنظيمات التعاونية التي تستطيع الوحدات بواسطتها أن تشارك الوحدات الأخرى في مقتنياتها وخدماتها." (٢)

ومعنى ذلك زيادة قدرة مراكز المعلومات في الحصول على المصادر رغم عدم تواجد هذه المصادر بين جدران المركز نفسه. أي أن شبكات المعلومات والتنظيمات التعاونية من شأنها أن تضع مقتنيات المركز وخدماته في متناول الآخرين كما أن مقتنيات وخدمات الآخرين يمكن أن تكون تحت يد المركز نفسه وهذا يوضح أهمية مراكز المعلومات.

ثانياً: مراكز المعلومات وأنواعها في مصر:

يتناول الكاتب مراكز المعلومات وتقسيمات مراكز المعلومات ثم يبين مراكز المعلومات الموجودة بالمديريات والإدارات التعليمية.حيث يوضح ولفرد لانكستر *"Wilfrid Lancaster"* أن هناك أنواعاً عديدة لمراكز المعلومات حسب نوعيات ما يقدمه كل منها من خدمات. "وهناك الكثير من البيانات الإلكترونية قد ظهرت خلال السنوات

---

(١) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ص ١٧٦- ١٨١.
(٢) أحمد بدر، المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، مرجع سابق، ص ١٧٥- ١٧٦.

الماضية. وأكبر قسط من مسئوليات بحثها كانت تتحمله مراكز بث المعلومات العلمية SIDC وتشمل فئات مراكز المعلومات الأخرى تلك المراكز التي تعمل على تيسير سبل الإفادة من التقارير الفنية ومراكز الترجمات"(١).

"وأجهزة المعلومات مصطلح عام أكثر شمولا من مراكز المعلومات،إذيدل على الوحدات الإدارية المسئولة عن تقديم خدمات المعلومات. وقد تكون هذه الأجهزة مراكز أو مؤسسات أو إدارات أو حتى مكتبات. وتمارس هذه الأجهزة نشاطها في مختلف مجالات المعرفة، وإن كان الاهتمام القوي قد بدأ بأجهزة المعلومات الخاصة بالعلوم والتكنولوجيا لارتباطها بالسيطرة الاقتصادية والتفوق العسكري للدولة ولكن مصطلح مراكز المعلومات أكثر شيوعا وهو التجسيد الفعلي لعلم المعلومات"(٢).

كما صدر تصنيف لمراكز المعلومات وذلك من خلال طرق التوثيق الحديثة وتطبيقات المعلومات عن الاتحاد الدولي للتوثيق في كتاب *"Modern Documentation and Information Practices"* وقسم هذا الكتاب مراكز التوثيق والمعلومات إلى خمس فئات على النحو التالي(٣):

١- المراكز العامة:

التي تنشأ من الأموال العامة، وخدماتها عامة بالمجان وللمهتمين بمجالات تخصصها. ويوجد في الدول النامية عادة مركز وطني للعلوم والتكنولوجيا مثل مصر والسعودية. وكثير من هذه المراكز تم إنشاؤها بمعونة من هيئة اليونسكو. وقد تنشأ إلى جانب هذه المراكز الوطنية الشاملة لقطاع متكامل من العلوم مراكز أخرى متخصصة في قطاعات أكثر تحديدا كمراكز المعلومات الطبية.

---

(١) ولفرد لانكستر ،نظم استرجاع المعلومات، ترجمة:حشمت قاسم (القاهرة:مكتبة غريب،١٩٨١)ص ص١٤٦– ١٤٧.
(٢) أحمد بدر ، التنظيم الوطني للمعلومات، مرجع سابق، ص ١٧.
(٣) المرجع السابق، ص ص ٢٠ – ٢١.

٢- مراكز التوثيق شبه العامة:

التي تتبع الجمعيات العلمية والاتحادات المهنية والمؤسسات التجارية وتنشأ هذه المراكز لتخدم أعضاء هذه الهيئات بصفة أساسية ويقتصر هذا النوع من المراكز على مجالات معينة تتعلق بتخصص الهيئات التي تتبعها.

٣- مراكز التوثيق الخاصة:

تشمل هذه الفئة المراكز التي تهتم بالمشروعات المالية والتجارية كالشركات ويمكن لمركز المعلومات في الشركة الصناعية أن يهتم بالمسائل العامة المتصلة بالتصنيع والتخطيط وتتبع هذه المراكز عموماً مكتبة الهيئة.

٤- مراكز المعلومات الداخلية:

تهتم هذه المراكز بتجميع البيانات الخاصة بالهيئة وغير المنشورة، وتتضمن تقارير البحوث ومذكرات المختبرات وتقارير المتابعة والتقارير الإدارية والإحصائية. وأهم واجبات هذه المراكز تزويد الإدارة ما تحتاج إليه من معلومات لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وأن تكون همزة الوصل بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة وتوصيل المعلومات لجميع الأفراد.

٥- مراكز المعلومات المتخصصة:

وتنشأ هذه المراكز بغرض تزويد المستفيدين منها بالمعلومات المتعلقة بمشروعات إنتاجية وبالموضوعات المتخصصة أو المراكز المتخصصة في المعلومات التربوية.

ويعرض "حشمت قاسم" أجهزة التوثيق التربوي كأنواع وتقسيمات متخصصة لمراكز المعلومات وذلك في المجال التربوي حيث شهد العقدان السابع والثامن من القرن العشرين زيادة ملحوظة في أجهزة التوثيق التربوي. وهذان العقدان شهدا ميلاد حوالي ٦٦.٧٪ من مجموع المراكز الإقليمية والدولية معا. وتقديم خدمات التوثيق التربوي والمعلومات في مجال

التربية والتعليم مسئولية ثلاث فئات من الأجهزة وهي أجهزة توثيق ومعلومات مستقلة. مكتبات متخصصة وجامعية، معاهد ومراكز بحوث ودراسات تربوية ويقوم بتقسيم أجهزة ومراكز التوثيق إلى[١]:

١- أجهزة تتبع وزارات التربية، وترتبط معظمها بالإدارات المسئولة عن البحوث أو التطوير أو الإحصاء أو التنسيق بوزارات التربية والتعليم.
٢- أجهزة تتبع الأكاديميات ومراكز البحوث والدراسات التربوية.
٣- أجهزة تتبع المنظمات الدولية والمنظمات الإقليمية.
٤- أجهزة تتبع المعاهد والجامعات.
٥- أجهزة تتبع وزارة الشئون المحلية.
٦- أجهزة تتبع هيئات متقدمة كالمجالس واللجان القومية المتخصصة.

كما وضع أحمد بدر، مراكز المعلومات في تقسيمات واضحة وقسمها على أساس[٢]:

١- جغرافي: المركز الوطني - المركز الإقليمي - المركز الدولي.
٢- التخصص: المركز التربوي - المركز الزراعي - المركز الطبي.
٣- مصادر المعلومات: المواصفات - براءات الاختراع.
٤- نوع الخدمة: مراكز الإحالات، مراكز تحليل المعلومات أو مراكز البيانات.
٥- حسب التبعية. مثل مراكز المعلومات بالوزارات. وبالتالي يمكن القول بأن هناك ما يسمى "مركز معلومات وزارة التربية والتعليم".

وحرص القرار الجمهوري رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١[٣] على إبراز كيان مراكز المعلومات الإداري بوضعها في المستوى الأول من الهيكل التنظيمي للجهة التي تنشأ بها. إذ

---

(١) حشمت قاسم، مرجع سابق، ص ٣١٣ - ٣١٧.
(٢) أحمد بدر، المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، مرجع سابق، ص ٢٧٢ - ٢٧٤.
(٣) ج. م. ع - رئيس الجمهورية، قرار رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١، مرجع سابق.

أن ضيق المسافة بين مركز المعلومات وبين المدير متخذ القرار يعمل على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار. وعادة ما تعمل مراكز المعلومات على توفير المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار. فتهدف نظم المعلومات الإدارية المتكاملة إلى تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وبدونها يصعب على متخذ القرار أن يتخذ قرارات سليمة وفعالة وهذه دعوة لإنشاء مراكز معلومات تختص بجمع المعلومات لخدمة الإدارة التعليمية.

وقد اقتراح "عبد العزيز فهمي هيكل" بإنشاء مراكز معلومات يتخصص كل منها في إنتاج معلومات معينة بحيث يستطيع كل منها القيام بالأعمال التي تتطلبها هذه المعلومات بالدقة والسرعة والكفاءة التي تترتب على استخدام الكمبيوتر(١).

"وقد تبين أنه من الأفضل إنشاء مراكز متخصصة بدلاً من إنشاء مركز قومي واحد يقوم بتجميع العمليات التي يتطلبها إنتاج المعلومات الخاصة بجميع المجالات العلمية والاجتماعية والاقتصادية وذلك حتى تستطيع المراكز المتخصصة أن تقوم بالعمليات المختلفة على الوجه الأكمل وبكفاءة عالية"(٢).كما يبين "عبد التواب شرف الدين" أن الخدمات المركزية كانت قاصرة. فأنشئت مراكز المعلومات المحلية والمتخصصة للتغلب على القصور في هذه الخدمات(٣).

ويمكن الاتفاق مع رأي "عبد العزيز فهمي هيكل"(٤) في أن إنشاء مراكز المعلومات ليس عملاً سهلاً نظراً لاحتياجاتها المالية الباهظة واعتمادها على الجهود البشرية الفنية المدربة تدريباً خاصاً بها، وضرورة أن تتوفر لها الأجهزة الفنية سواء فيما يتعلق بتجهيز البيانات وتشغيلها كومبيوترياً أو فيما يتعلق بتنظيم بثها عبر مسافات بعيدة وباستخدام قنوات اتصال تتضمنها شبكة إلكترونية متطورة.

---

(١) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ١٤٦.
(٢) المرجع السابق، ص ١٥٥.
(٣)عبد التواب شرف الدين، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والتربية(القاهرة:العربي للنشر والتوزيع،١٩٨٥)ص ١٦٣
(٤) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ١٨٥.

، ويمكن للكاتب وضع تصنيف لمراكز المعلومات الموجودة في مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية كما يمكن تصنيفها أيضاً حسب الاختصاصات إلى:

أ- **من ناحية التخصص:** مراكز تربوية تعليمية بحكم عملها ومجالها. المتخصصة في الموضوعات التربوية والقضايا التعليمية وتعمل في مجال التربية والتعليم.

ب- **من حيث نوع الخدمة:** تميل لمراكز المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات.

ج- **من ناحية الهيئة الأم:** فهي تتبع وزارة التربية والتعليم أو المديريات أو الإدارات التعليمية وتقوم بالاتصال وتبادل المعلومات مع الجهات الأخرى ذات الصلة بالعمل التعليمى مثل المحافظات والوحدات المحلية ومراكز المعلومات بها وهيئات الإحصاء والوثيق وغيره من المصادر المختلفة. وبالتالي فهي مراكز تتبع وزارة التربية والتعليم.

د- **من ناحية النوع:** ويمكن وضع هذه المراكز في إطارين هما:

١- إطار مراكز المعلومات الداخلية لأنها حسب القرار الجمهوري رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١ ينشأ بكل وزارة أو محافظة أو هيئة عامة مركز للمعلومات ويكون مقره داخل هذه الهيئة. كما أنها توجد داخل الإدارات التعليمية والمديريات وتمارس عملها تحت إشراف المدير كل حسب موقعه وتتبع السياسة التعليمية العامة.

٢- إطار مراكز المعلومات المتخصصة لأنها تكون متخصصة في تزويد الإدارة أو المسئولين عن اتخاذ القرارات بالمعلومات التربوية والتعليمية بالإضافة للمعلومات الأخرى المساعدة كالقوانين والقرارات والتشريعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تراعي عند اتخاذ القرار التربوي. لذلك فهي مراكز معلومات إدارية داخلية متخصصة في صناعة واتخاذ ودعم القرارات التربوية.

ثالثاً: القوى البشرية وأجهزة مراكز المعلومات وتقنياتها:

مراكز المعلومات لها دورها البارز في أي عمل إداري وتلعب دورا كبيرا في الإدارة التعليمية ولها إمكانيات وأهداف ووظائف وأهمية كبيرة. ولكن كل هذا يتطلب إدارة واعية وقوى بشرية قادرة على الأداء والإنجاز كما أن هذه القوى البشرية تحتاج إلى تجهيزات وأدوات وآلات وتقنيات تساعدها في عملها وهو محتوى مراكز المعلومات كتقنيات متطورة.

ويحاول الكاتب توضيح ذلك خلال تناوله كل عنصر من هذه العناصر المرتبطة بإدارة مراكز المعلومات والقوى البشرية والأجهزة المتطورة ونظم معالجة المعلومات للاستفادة منها ونقلها عبر قنوات اتصال لاستخدامها في إصدار القرارات التربوية.

١- القوى البشرية وإدارة مراكز المعلومات:

من الملاحظ أن مراكز المعلومات كغيرها من المؤسسات والهيئات تحتاج إلى العنصر البشري بجوار الإمكانات التكنولوجية لأن العنصر البشري هو الذي سوف يقوم بتشغيل هذه الأجهزة واستخدام هذه الإمكانات "تتطلب خدمات المعلومات جهود فئات متعددة من العاملين، بالإضافة إلى المتخصصين الموضوعيين القادرين على تقييم الإنتاج الفكري وتحليله، فهناك المسئولون عن متابعة الإنتاج الفكري وتوثيقه وتيسير سبل الإفادة منه، والكتابيين الذين يضطلعون بالمهام الروتينية، والفنيين المسئولين عن تشغيل الأجهزة"(١).

وعند تحليله لمراكز المعلومات والعاملين بها لم يذكر "حشمت قاسم" أي معيار لتحديد الحجم الأمثل لعدد العاملين بمراكز المعلومات التربوية، وتحديد نسب العاملين في هذه المراكز وذلك لاختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من منطقة إلى أخرى.

---

(١) حشمت قاسم، مرجع سابق، ص ٣١٩ – ٣١٢.

"كما يتم الإشارة إلى رجل الإدارة كأحد أفراد القوى البشرية بالإدارة التعليمية ويشارك في عمليات اتخاذ القرارات ويلعب دوراً رئيسياً وهاماً في التأثير على قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمه في المعلومات والآراء التي تصل إليهم ويستندون عليها في قراراتهم. وعلى رجل الإدارة بالنسبة لرؤسائه أو لرؤسيه أن يكون صادقاً وأميناً وموضوعياً في عرضه للأمور وعليه أن يوصل المعلومات أو القرارات بلغة واضحة مفهومة"(١). وهو يؤكد دور رجل الإدارة كأحد عناصر هيئة الإدارة في أي موقع.

"ونجد أن هناك تطوراً في وسائل الاتصالات الإلكترونية عن بعد ونمو أجهزة الكمبيوتر وتنوعها وكل ذلك جعل هذه التقنيات تتغلغل في كل الأنشطة البشرية"(٢). والنشاط البشري مهما تطورت الآلات لابد من وجوده لإدارة هذه التقنيات والقيام بتوجيهها.

"كما نجد أن الدول المتقدمة توجه عنايتها المتزايدة للمعلومات، باعتبارها إحدى مكونات هذا الاهتمام في تخصيص الميزانيات الكافية لإعداد القوى البشرية المؤهلة للعمل في مجال المعلومات"(٣).

وفي ضوء ذلك يتضح أن العنصر البشري هام جداً في الإدارة التعليمية وكذلك في مراكز المعلومات وبخاصة(٤):

١- مدير عمليات معالجة البيانات ***Data Processing Manager***.

٢- محلل النظم ***Systems Analysts***.

٣- المبرمجين ***Programmers***.

---

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ١٦٤.

(٢) محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (القاهرة: دار الشروق، ١٩٨٩) ص ٣١.

(٣) أحمد بدر، المدخل إلي علم المعلومات والمكتبات، مرجع سابق، ص ٢٦٧.

(4) G. A. Cole. M. A. Mimgt, Management: Theory and Practice. 4th ed. (London: DP Publications ITD. Aldine Place, 1993) P. 211.

٤- المشغلين القائمين بالعمليات مثل عمليات التحميل والتشغيل *Operators*.

٥- هيئة إعداد البيانات *Data Preparation Staff* ويقومون بتجميع المستندات والمراجع.

وفي إشارة أخرى فإن (محمد منير مرسي)[١] يرى أن الهيئة الفنية *Staff* توجه الانتباه إلى التخصيص وأعضاؤها عادة يمارسون وظائف علمية فنية لهم ولهم صفة استشارية ويقدمون الاستشارة الفنية لأعضاء السلطة في التنظيم الهرمي، وقد تم وضع خريطة عمل الهيئة الفنية في القيام بهذه الأدوار وتشمل:

١- مسئول الحقائق والأرقام *Facts and Figures Man*

وهو الذي يمد الرؤساء والقادة بالمعلومات الفنية والاقتصادية والقانونية.

٢- مسئول الاتصال *Contact Man*:

وهو الذي يقوم بمهمة سرية لجمع المعلومات.

٣- أخصائي الاتصال الداخلي *Internal Communication Specialist*:

ويقوم بدور حيوي لجمع المعلومات من أفراد وأعضاء الإدارة والعمليات الضرورية.

وتقدم الهيئة الفنية الأحكام التي تساعد السلطة في اتخاذ القرار فخبير الهيئة الفنية يمكنه أن يقدم تقارير إجرائية مضبوطة إلى هيئة الإدارة.

وإذا نظرنا إلى الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢[٢] الخاص بتنظيم مراكز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار فإنه يتحدث عن الإدارة الفنية والتقسيم الداخلي

---

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ص ٢٤٨ ــ ٢٤٩.

(٢) ج. م. ع – الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢، مرجع سابق، مرفق رقم (٢) نموذج استرشادي لتنظيم أسلوب العمل لمراكز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار. مرفق رقم (٢) ص ص ١ ــ ٢٨.

للمراكز حيث يقوم التنظيم الداخلي على العناصر الوظيفية والتقسيمات التنظيمية التالية:

١- مدير المركز:

يتولى الإشراف على أعمال المركز ووضع خطط وبرامج المعلومات وإصدار التكليفات وتوزيع العمل والإشراف على تقسيمات التوثيق والمكتبات والمعلومات والإحصاء والحاسبات والنشر ودعم اتخاذ القرار في كافة مراحلها والإشراف على نظم دعم اتخاذ القرار في الإدارة.

٢- مدير إدارة التوثيق والمكتبات:

يشرف على تجميع الكتب والمراجع والبيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلات وقضايا الوحدة من المصادر المختلفة داخل أو خارج الوحدة. ويشرف على أعمال التوثيق باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة. ويقوم بالإشراف على بث المعلومات التي تهم متخذي القرار.

٣- مدير إدارة المعلومات والإحصاء:

يقوم بالإشراف على احتياجات الوحدة من المعلومات المطلوبة وجمعها وفق نماذج إحصائية مصممة لهذا الغرض ومراجعة البيانات وتبويبها وتحليلها بهدف الوصول إلى مؤشرات إحصائية يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة. ويشرف على إعداد الدراسات والبحوث الإحصائية المتعلقة بعملية دعم اتخاذ القرار.

٤- مدير إدارة الحاسبات:

يقوم بالإشراف على تصميم النظم والبرامج على الحاسبات الآلية والإشراف على عمليات إدخال البيانات وإنشاء وتشغيل قاعدة البيانات والمعلومات الضرورية لدعم اتخاذ

القرار وتأمين هذه المعلومات وكذلك الإشراف على تطوير النظم والبرامج المستخدمة في مجال صنع واتخاذ ودعم القرار.

٥- مدير إدارة النشر:

يقوم بالإشراف على إصدار النشرات الشهرية ونشر المستخلصات والدراسات للاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار والإشراف على إصدار التقارير وتحديد محتويات النشرات من المعلومات اللازمة للقرارات.

٦- مدير إدارة دعم اتخاذ القرار:

يشرف على أعمال تحديد المعلومات اللازمة توافرها لعناصر المشكلة وتحديد مصادر الحصول عليها وإجراء عمليات الاتصال بأنشطة المعلومات والإحصاء والتوثيق والنشر والحاسبات ويقوم بتحديد القضايا المرتبطة باهتمامات اتخاذ القرار بالوحدة ومتابعة متطلبات اتخاذ القرار من معلومات وكذلك الإشراف على بناء نظم دعم القرار.

وبعد ذلك هناك مجموعة من الوظائف الأخرى وهي تخصصات فنية ضرورية يقوم بها أخصائيون:

١- **أخصائي توثيق ثان**: يقوم بتجميع الكتب والمراجع وتحليلها علمياً وعمل مستخلصات لها وتجميع وتنظيم وتبويب القوانين والتعليمات وتجميع المراجع العلمية والدوريات المتعلقة بالمشكلات التي تحتاج إلى قرار.

٢- **أخصائي توثيق ثالث**: يقوم بالمشاركة في أعمال أخصائي توثيق ثان.

٣- **أخصائي ثان وأخصائي ثالث**: ويقوم شاغلو هذه الوظائف بعمليات حصر احتياجات الوحدة من المعلومات المطلوبة وتحيد مصادرها ومراجعتها وتنظيمها ويقوم بتحليل المعلومات واستخراج المؤشرات الإحصائية التي يتم الاعتماد

عليها في اتخاذ القرارات المناسبة. ويقومون بتقديم المعاونة الفنية لمسئول دعم القرار واتخاذ القرار في الحصول على المعلومات والإحصاءات اللازمة. ثم هناك مجموعة من الأخصائيين في مجال الحاسبات الآلية وتشغيلها والمعالجات للبيانات. وهناك أخصائيين في مجال النشر وهي وظائف هامة جداً في أعمال مراكز المعلومات حتى تؤدي دورها في صنع ودعم اتخاذ القرارات التربوية في الإدارة التعليمية.

"ويمكن لصانعي القرار أن يستعينوا بمصممي النظام كقوى بشرية في بناء أنظمة القرار التي يصممها الأفراد توصف بأنها خطوات في المنهج العلمي والطريقة العلمية لصنع القرار"(١). أي أن العنصر البشري مهم جداً في عملية صنع القرار وذلك لتصميم النظم أو خطوات صنعه والاستفادة بخبراتهم في تطوير عملية صنع القرار".

"ويتطلب إنشاء المراكز الوطنية للمعلومات إعداد الافراد القادرين علي إدارة هذه المراكز سواء من الناحية الإدارية أو من الناحية التقنية بمستوياتها المختلفة، ثم القادرين على تشغيل هذه المراكز وفق الأنظمة الموضوعة لها وتتضمن كل من الفئتين مستويات مختلفة من العاملين تبدأ بالكتبة الذين يمكن أن يكونوا مسئولين عن الطباعة والكتب وتسجيلها والمساعدون المهنيون والفنيون الذين يكونون مسئولين عن تشغيل الكمبيوتر وأجهزة الاتصالات وإعداد البيانات وتحليل الدراسات وإجراء العمليات العلمية. ثم علماء المعلومات القادرون على إعداد أنظمة حفظ المعلومات واستعادتها بالوسائل الإلكترونية"(٢).

---

(1) Edwin B. Flippo, Gary M. Munsinger, Op. Cit. P. 3.

(٢) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ص ١٢٠ – ١٢١.

"كما أنه من إحدى التطورات التي أسهمت في علاج مشكلة المعلومات دخول عدد من العلماء والمتخصصين الموضوعيين *Subject Specialists* والتكنولوجيين ذوي الاهتمام بتنظيم المعرفة وذلك بغرض العمل على اختيار المعلومات المتخصصة والسريعة واختيار وتطبيق أساليب فنية جديدة لحفظ واسترجاع المعلومات واستخدام الحاسبات الإلكترونية في ذلك"(١). وهذه إشارة لأهمية التخصص في مجال معين من المعلومات أو العمل مع الأجهزة المعلوماتية وتطبيق أساليب علمية في ذلك.

"ولابد أن نأخذ في الاعتبار الموارد البشرية المتاحة للعمل في العمليات الكومبيوترية المختلفة والقادرة على وضع التخطيط العام للنظام والمؤهلة لتنفيذه ومتابعة أعماله"(٢). ونتيجة لذلك نجد أن استخدام الكمبيوتر كأساس عمل مراكز المعلومات في حاجة إلى هيئة إدارية متخصصة لأنه جهاز متقدم يحتاج إلى فنيين متخصصين على درجة عالية من الكفاءة والتدريب لتنفيذ العمليات المطلوبة منه"(٣).

وفي ضوء ذلك يتضح أن استخدام أجهزة الكمبيوتر لابد لها من قوى بشرية مدربة وعلى كفاءة معينة، لأنه ليس من السهل التعامل مع هذه الأجهزة بشكل عشوائي وليس لأي شخص آخر القدرة على ذلك. مما يعني ضرورة تواجد عنصر بشري مدرب.

"وكفاءة أي تنظيم للمعلومات تعتمد على كفاءة العناصر البشرية المسئولة عن أداء جميع العمليات التي يبني عليه هذا التنظيم، وعلى المتابعة المستمرة حتى يمكن العمل على تطويره. وعن كفاءة العناصر البشرية ينبغي النظر لجميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على

---

(١) أحمد بدر، المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، مرجع سابق، ص ص ١٢٠ – ١٢١.
(٢) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ١٦٥.
(3) Eyre. E. C. Op. Cit. P. 239.

كفاءة العناصر البشرية مثل البرامج التدريبية وقدرتهم على استيعاب التقنيات المتطورة والأساليب الموضوعية والعمل على تحديث الأساليب المستخدمة"(١).

ورغم ذلك فإن **"حشمت قاسم"** أشار إلى أن المجتمع العربي بوجه عام يعاني من القصور الكمي والكيفي في الموارد البشرية بمراكز المعلومات ونقص في الموارد البشرية القادرة على إدارة مرافق المعلومات وتقديم خدمات المعلومات بما يتفق مع ظروف العصر وتحدياته. ورغم تعدد أقسام الحاسبات الإلكترونية وتقنيات المعلومات فإن مخرجاتها لا تفي كماً ونوعاً باحتياجات المجتمع العربي من المتخصصين في المعلومات(٢).

وهذا ما تعاني منه معظم مراكز المعلومات من نقص في التخصصات أو عدم القدرة على أداء الأعمال والوظائف المطلوب أداؤها مما يتطلب إعادة النظر في إعداد العاملين بمراكز المعلومات حتى يستطيعوا المساهمة في صنع ودعم واتخاذ ودعم القرارات التربوية.

"ولابد أن تعمل المؤسسات على انتداب متخصصين في مجال المعلومات، بدلاً من الاعتماد على غير المتخصصين حتى تتسم إدارة مراكز المعلومات بالفاعلية، وأن تتيح أمام العاملين بمراكز المعلومات فرص التنمية المهنية والتعليم المستمر، حتى يتسنى لهم مواكبة التطورات السريعة، في مجال المعلومات، وأن تسعى هذه المؤسسات إلى أن تمنح العاملين ببعض المزايا الأدبية والمادية حتى يكون أداؤهم في مستوى الآمال المعلقة عليهم"(٣).

وذلك حتى تتحقق أهداف مراكز المعلومات في صناعة القرارات ودعم اتخاذها. وذلك لأن القوى البشرية في مراكز المعلومات هي حلقة الوصل لصانعي قرارات يقومون بتقديم

---

(١) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ١٧٠.
(٢) حشمت قاسم، مرجع سابق، ص ٢٩٠.
(٣) محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سابق، ص ١٠٣.

ما استخلصوه من معلومات بخصوص مشكلة ما إلى متخذي القرار. مما يعني ضرورة رفع كفاءتهم وقدراتهم للقيام بتلك المهمة الخطيرة.

٢- أجهزة وتقنيات مراكز المعلومات:

إن عملية القوى البشرية اللازمة لإدارة مراكز المعلومات تقوم بدور كبير في تنظيم العمل حتى يتسنى صنع واتخاذ ودعم القرار الصحيح. حيث أن توافر أجهزة متطورة يستخدمها العاملون في عملهم عملية هامة حتى يتسنى لهم مباشرة صنع واتخاذ القرار.

"والحاجة إلى تحقيق المزيد من عمليات تحليل المحتوى الموضوعي للمواد الأصلية ونتيجة بلوغ كمية المعلومات المنشورة حداً أصبحت معه طرق التصنيف والتكثيف التقليدية عاجزة عن تقديم نتائج بحث الإنتاج الفكري في حدود المواصفات المطلوبة فيما يتصل بالدقة والصلاحية والكم"(١).

ومن هنا يتضح أن عمليات تجميع المعلومات تتطلب وسائل حديثة بسبب زيادة المعلومات والإنتاج الفكري والتطورات التكنولوجية حيث "أن بزوغ المبتكرات التكنولوجية في معالجة المعلومات والتي من سمات مجتمع المعلومات المعاصر وتطور تكنولوجيا المعلومات التي تتمثل في الكمبيوتر وتطور الوسائل الأخرى ولكن يختلف الكمبيوتر عن الوسائل الأخرى في وظائفه الرئيسية وفي تحليل المعلومات وتداولها وتخزينها وعرضها"(٢). ويعتبر الكمبيوتر الأداة الوحيدة التي في إمكانها تمثيل نموذج لعملية الفكر البشري. وهذا يوضح أهمية وجود أجهزة الكمبيوتر في مراكز المعلومات.

وفي خلال السنوات الماضية فإن الكثير من التقنيات الفنية تطورت لتساعد في عملية تحديد المشكلة وتوفير وتقييم الاختيارات وتساعد هذه التقنيات في التنبؤ بالمستقبل

---

(١) عبد التواب شرف الدين، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والتربية، مرجع سابق، ص ص ١٦٤ – ١٦٥.
(٢) محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٢٣.

والنتائج المتوقعة للقرارات لذا من الممكن الاستعانة بالمتخصصين في الكمبيوتر وهذه التقنيات تسمى أدوات صنع القرار *Decision Making Tools* ومن هذه الأدوات المتطورة(١):

١- البحث الإجرائي *Operational Research*:

والتي تحتوي على مجموعة تقنيات تطابق الطرق العلمية في حل المشكلات المعقدة في المؤسسات وتستخدم التقنيات مثل تحليل شبكة الربط *Network Analysis*. نظرية القرار الإحصائي *Statistical Decision Theory* وتساعد في تنمية وتطوير الاختبارات في اتخاذ القرار. والتقنيات *Techniques* المستخدمة في البحث الإجرائي لا تنفذ القرارات ولكن تزود المديرين بالمعلومات والتي تؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات.

٢- شجرة القرار *Decision Tree*

وتفيد صانعي ومتخذي القرارات في التزود بخريطة للقرارات المحتملة والنتائج وهذه التقنيات لها دورها في حالة القرارات المتتابعة.

كما توجد ثلاثة عناصر ومكونات أساسية في تكنولوجيا المعلومات وهي(٢):

أ- أجهزة الكمبيوتر *Computers* وهي أجهزة إلكترونية *Electronic Machines* قادرة على صناعة وإجراء مجموعات كبيرة من الحسابات بسرعة ودقة.

ب- الإلكترونيات المصغرة *Micro Electronic* وهي تطبيق وإنتاج أدوات إلكترونية صغيرة الحجم.

جـ- وسائل الاتصال عن بعد *Telecommunications* وهي نقل المعلومات بالخط أو الراديو والموجات السلكية واللاسلكية.

---

(1) G. A. Cole & M. A. Mimgh, Op. Cit., P. 125.
(2) Ibid. P. 210.

"ولابد من إعادة تركيب أجهزة المعلومات ضمن مجموعة متكاملة من مراكز المعلومات مجهزة بالمعدات والوثائق والكتب والدوريات. ويجب تطوير قنوات الاتصال بين جميع مراكز المعلومات العاملة في الدولة وبين مختلف المصادر"(١). ومن الملاحظ أن السرعة في معالجة المعلومات تؤيد ضرورة توفر أجهزة الكمبيوتر في مراكز المعلومات لإجراء عمليات معالجة وتخزين واسترجاع المعلومات للاستفادة منها. وذلك لأن أخطاؤه أخطاء بشرية وليست أخطاء آلة. ويمكن الوثوق في معالجته للمعلومات لاتخاذ القرارات.

وفي ضوء ذلك يتضح أن استخدام الحاسب الآلي في مراكز المعلومات لم يأت عفوياً "ولكنه وليد الحاجة إلى رفع الكفاءة والإنتاج كما أن هناك ثورة تفجر المعلومات والحاجة إليها في شتى المجالات وعدم قدرة الفرد على تذكر المعلومات التي يرجع إليها ومن هنا تتضح مدى أهمية استخدام هذه الحاسبات في مراكز المعلومات"(٢).

٣- دور أجهزة وتقنيات مراكز المعلومات في معالجة البيانات والمعلومات:

تقوم الأجهزة والتقنيات المستخدمة بدور كبير في عمليات معالجة البيانات واسترجاعها للاستفادة منها في مجال صنع القرار واتخاذه ودعمه. "فالبيانات *Data* هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها، أما المعلومات *Information* فهي نتيجة تجهيز أو معالجة البيانات مثل النقل والاختيار والتحليل والتنظيم"(٣). والمعالجة مفيدة في مساعدة الإدارة في الاستفادة من المعلومات.

"ومعالجة البيانات والمعلومات *Data and Information Processing* هي مجموعة العمليات التي تجري على البيانات لتحويلها إلى معلومات وتتكون من الإجراءات التي

---

(١) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ١٦٠.
(٢) سعيد أحمد حسن، مرجع سابق، ص ١١٦.
(٣) محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سابق، ص ٧٤.

تجعل البيانات قابلة للاستخدام. ويفضل استخدام تعبير معالجة المعلومات لأنها المفهوم الذي يؤكد أن إنتاج المعلومات الكاملة من أجل المستفيدين هي بؤرة اهتمام أنشطة المعالجة"(١).

"وعمليات تجميع وتخزين ومعالجة المعلومات يمكن أن تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لأنها تساعد على جعل المعلومات أكثر دقة وتجعلها متاحة عندما تطلبها المؤسسة. وبهذا يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات"(٢).

وكل هذه التجهيزات يجب توافرها داخل مراكز المعلومات وهي إحدى عناصر العمل الأساسية ويمكن من خلالها معالجة المعلومات. "وقد أصبحت أجهزة الكمبيوتر جزءاً أساسيا من عملية معالجة المعلومات بالمنظمات بسبب القوة التكنولوجية وقدرتها على التعامل مع قدر كبير من البيانات ومعالجتها للمساعدة في نشا الإدارة والمؤسسات والتي إحداها الإدارات التعليمية كمؤسسة تربوية تعليمية"(٣).

"وبمراعاة الإمكانيات اللانهائية للعقل البشري والتطورات في سعة وقدرة أجهزة الكمبيوتر بدأت في الظهور نظم معالجة المعلومات البشرية والآلية أي التي تعتمد على الإنسان والآلة على حد سواء"(٤).

وتم تحرير طرق معالجة المعلومات Information Processing Methods في(٥):

١. **المعالجة اليدوية للمعلومات** *Manual Information Processing* وتتضمن الاستخدام البشري لبعض الأدوات البسيطة مثل الورق والأقلام وخزائن

---

(١) محمد السعيد خشبة، المعالجة الإلكترونية للمعلومات (القاهرة: سلسلة الحاسبات الآلية وتخطيط البرامج المطورة، ١٩٩١) ص ص ١٠ – ١١.

(2) Robert. H. Blissmer. Op. Cit. P. 188.

(3) Gordon B. Davis & Margrethe H. Oslan. Op. Cit. P.4.

(٤) محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٢٤.

(٥) محمد السعيد خشبة، المعالجة الإلكترونية للمعلومات، مرجع سابق، ص ص ١٦ – ١٨.

الحفظ لمعالجة البيانات الخام إلى معلومات وتستخدم أجهزة ميكانيكية بسيطة في المعالجة.

٢. المعالجة الإلكترونية للمعلومات *Electronic Information Processing*
وهي استخدام الحاسبات والأجهزة الإلكترونية في المعالجة الآلية للبيانات وتحويلها لمعلومات.

وهذا يبين ضرورة استخدام الأجهزة المتاحة بمراكز المعلومات في عملية تجهيز ومعالجة البيانات حتى يستفاد منها في صنع القرارات. وكثير من الهيئات الحكومية الخاصة لا تستطيع أن تعمل بدون توفر معلومات تتعلق بأنظمتها والتي يجب توافرها عن طريق نظم معالجة معلومات مرتبطة بالحاسب الآلي. وتواجه الإدارة التعليمية بفيض من المعلومات وتمارس أنشطة مختلفة وتحتاج لسرعة في أداء عملها في صنع واتخاذ القرارات.

"ويقدم الكمبيوتر بعض المساعدات الإدارية لأنه يوفر كميات كبيرة وهائلة من المعلومات للإدارة بصورة مرتبة وبسرعة يعجز أمامها الأداء الإنساني. حيث يستطيع الكمبيوتر في ساعات إنجاز ما يستغرقه الإنسان في سنوات دون توقف أو شكوى ويقدم خدمات المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات"(١).

رابعاً: مراكز المعلومات والإدارة التعليمية:

نعيش الآن في عصر ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي الذي أصبح عنصراً هاماً من عناصر العمل في شتى المجالات. كما أن التقدم التكنولوجي أصبح يسير جنبا إلى جنب مع التقدم الإداري وأصبح ملازماً له ومقترناً بالعملية الإدارية.

---

(١) سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٤) ص ص ٢٤٤ – ٢٤٦.

، وحيث أن مراكز المعلومات وليدة هذا التقدم التكنولوجي ولها أهداف محددة ولها هيئتها الإدارية. كما أن هذه المراكز تتبع المؤسسة التي أنشأتها من أجل مساندة الإدارة وتقديم المعونة لها، وهذا يوضح أن هناك علاقة بين مراكز المعلومات والإدارة بصفة عامة ومراكز المعلومات الداخلية والإدارة التعليمية بصفة خاصة.

وتتحقق هذه العلاقة داخل المؤسسة أو الإدارة بغرض تحقيق أهدافها، حيث أن مراكز المعلومات مراكز خدمة داخل الهيئة الإدارية الموجودة بها أو المرتبطة بمجال عملها وتختص بصنع واتخاذ القرارات فيها. بيد أن الإدارة التعليمية مؤسسة إدارية فهي في حاجة للمعلومات فأنشأت بعض هذه الإدارات مراكز للمعلومات مما أوجد علاقة وثيقة بينها وبين هذه المراكز وتعتبر المعلومات هي الوثاق الذي يربط بينهما.

١- أهمية المعلومات التربوية في الإدارة التعليمية:

من الملاحظ أن المعلومات التربوية والاقتصادية والاجتماعية وكل المعلومات ذات الصلة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالإدارة التعليمية لها دور كبير في أداء عملها.

ولبيان أهمية المعلومات التربوية وعملية الاهتمام بها داخل الإدارة التعليمية يتضح "أن المعلومات التربوية هي إنتاج ونقل الأفكار والآراء والنظريات والحقائق والأنظمة والإحصاءات والأنشطة الثقافية والفنية وغيرها من البيانات والمعلومات المتعلقة بالنظم التعليمية وبالعملية التعليمية والتي تسهم في تحسين عمليات التربية والتعليم."(١)

وعن أهمية المعلومات التربوية نجد "أن المعلومات التربوية تؤدي دوراً هاماً بوصفها محددات ومعايير لاتخاذ القرار بالنسبة لمستوى ونوع التعليم الذي يلائم التلميذ كما تسهم في سد الفجوة بين التطور والتراكم العلمي وبين الواقع التعليمي داخل المؤسسة."(٢) وهكذا

---

(١) حسن محمد عبد الشافي، المعلومات التربوية: طبيعتها ومصادرها، مرجع سابق، ص ١٦.
(٢) مي محمود شهاب، مرجع سابق، ص ٢٨.

يتضح أن المعلومات التربوية تساعد النظم التعليمية في التوصل إلى أفضل السبل لتطوير الجوانب الكمية والكيفية للعملية التعليمية والتربوية.

ولقد اهتمت الهيئات الدولية وعلى رأسها اليونسكو بالمعلومات التربوية فعقدت الندوات مثل:[(١)]

١- ندوة البرامج المستقبلية للمعلومات في التخطيط التربوي في باريس في نوفمبر ١٩٧٧ وناقشت أهمية التدفق المتوازن للمعلومات التربوية في عمليات صنع القرارات التربوية.

٢- الحلقة النقاشية والدراسة التي عقدت عن الإعلام والتوثيق التربوي في الرباط نوفمبر ١٩٨٢. وأشارت التوصيات إلى أنه مع تزايد المعلومات التربوية التي توفرها المؤسسات التربوية ومع التطور المعاصر في تقنيات التوثيق، أصبح من الضروري أن تراجع وزارات التربية والتعليم في الدول العربية نظم إعلامها وتوثيقها للمعلومات التربوية.

ويتم الاستفادة من هذه المعلومات التربوية في كثير من المجالات التي تتصل بالتعليم أو التي تدور حوله. والمعلومات التربوية ذات دور فعال في رسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات وهذا الدور الفعال في مجال الإفادة منها في عمل الإدارة التعليمية. ومن هذا المنطلق فإن المعلومات التربوية لها أهميتها الكبيرة في مجال عمل الإدارة التعليمية لأنها تقدم المساعدة للإدارة حتى تؤدي وظائفها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف.

وعن الحاجة للمعلومات التربوية "نجد أن كل تغير مجتمعي لابد وأن يصاحبه تغير تربوي ونتيجة للنقلة الحادة الناجمة عن تكنولوجيا المعلومات فإن هذا يمثل ثورة شاملة

---

(١) حسن محمد عبد الشافي، المعلومات التربوية: طبيعتها ومصادرها، مرجع سابق، ص ص ١٧- ١٨.

في علاقة التربية بالمجتمع وأن النقلة المجتمعية التي ستحدثها تكنولوجيا المعلومات ما هي في جوهرها إلا نقلة تربوية في المقام الأول. وعن علاقة التربية بالمعلومات فإذا تم النظر إلى التعليم ومهامه الأساسية من حيث القيام بالبحوث الأساسية والتطبيقية وإدارة التعليم ووضع السياسة يتضح أن جميع هذه المهام التعليمية في جوهرها ذات طابع معلوماتي.[(١)]

فقد قام "**أحمد إسماعيل حجي**" بوضع عدة متطلبات كان على رأسها وجود قاعدة للبيانات والمعلومات حيث أن الخطة التعليمية تعتمد على تحليل الوضع الراهن والتنبؤ بالمستقبل.[(٢)] وهذا لن يتم بدون وجود بيانات سليمة ومعلومات صادقة. ومهمة مراكز المعلومات التي يقصدها الكاتب تجميع وتحليل وتفريغ هذه المعلومات للإفادة منها في مجال إصدار القرارات التربوية بالإدارة التعليمية.

ويلاحظ أنه على المستوى التعليمي والتربوي فإن الإدارات التعليمية بمستوياتها المتعددة مطالبة بإدخال أساليب ونظم المعلومات التربوية والتقنيات اللازمة لكي تنساب المعلومات على المستويين الأفقي والرأسي في سرعة وسهولة ودقة حتى تصل إلى متخذ القرار التربوي على المستوى المركزي.[(٣)] مما يوضح أهمية هذه المراكز للإدارة التعليمية.

كما أن من الممكن أن تقوم مراكز المعلومات بمتابعة ما تقوم بنشره وبثه أجهزة الإعلام المختلفة من خلال عرضها لقضايا التعليم من حيث معرفة اتجاهات الرأي العام مما يخدم الإدارة التعليمية في عملها وبصفة خاصة في صناعة واتخاذ القرارات التربوية.

---

(١) نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، (عالم المعرفة) العدد ١٨٤، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أبريل ١٩٩٤، ص ص ٣٨١- ٣٨٢.

(٢) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٥٠.

(٣) سعيد حسن عبد العال، "شبكات المعلومات التربوية ودورها في تحقيق الطريق المصري السريع للمعلومات "بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات في الفترة من ١٢- ١٤ ديسمبر ١٩٩٥، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٧، ص ٢٧٢.

والعلاقة بين مراكز المعلومات والإدارة التعليمية علاقة وثيقة حيث أشار القرار رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١ السابق الإشارة إليه إلى ضرورة إنشاء مراكز للمعلومات في الأجهزة الإدارية للدولة، والإدارة التعليمية هي إحدى أجهزة الدولة الإدارية بقطاع التربية والتعليم.

وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي لديوان عام وزارة التربية والتعليم يلاحظ أنه من الإدارات المركزية التي تتبع الوزير مباشرة الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات والإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي مما يوضح العلاقة بين مراكز المعلومات والإدارة التعليمية لأن قمة الإدارة "الوزير" يوجد بينها وبين مراكز المعلومات عملية اتصال مباشر.

كما أن مراكز المعلومات هي إحدى هيئات الإدارة والتي تسعى لأهداف محددة تخدم الإدارة "حيث أن الإدارة التعليمية مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة للإدارة. أي على المستوى القومي والمستوى المحلي والمستوى الإجرائي لتحقيق الأهداف المنشودة. والإدارة التعليمية وسيلة وليست غاية في حد ذاتها".(١)

وحيث أن مراكز المعلومات من ضمن الإمكانات التي يتم استخدامها من أجل تحقيق أهداف الإدارة وبالتالي توجد بينهما علاقة متبادلة. وعن حاجة الإدارة وعلاقتها بمراكز المعلومات باعتبارها من ضمن الأساليب الحديثة التي توفر المعلومات اللازمة لعمليات الإدارة كعنصر هام في ممارسة عملها.

"وأصبحت إدارة المنظمات تعتمد على القواعد والأساليب العلمية الحديثة. وتتطلب إدارة هذه المنظمات في العصر الحديث توفير البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العملية الإدارية وإصدار القرارات كما أن توفير المعلومات ضروري لممارسة عناصر العملية الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة".(٢)

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ١٥.
(٢) محمد ماهر حسنين قنديل، مرجع سابق، ص ٣٦.

والهدف الرئيسي لمراكز المعلومات هو توفير المعلومات للإدارة مما يعني مسئولية مراكز المعلومات هي قيامها بعملية توفير المعلومات التربوية للإدارة التعليمية لمساعدتها في تأدية وظائفها. وتتطلب الثورة المعلوماتية التي نعيشها الآن توافقا من الإدارة مع هذه الثورة والانقلاب المعلوماتي. وبالمثل التغير في أهداف الإدارة ذاتها.

ويتضح أنه قد تغيرت أهداف التخطيط وأهداف الإدارة تغيراً جوهرياً لأنه بالإضافة إلى الثورة في تقدم الأجهزة والأساليب العلمية فإنه قد ظهرت مشكلة جديدة للإدارة وهي المشكلة المتعلقة بكيفية التحكم المناسب في فيضان المعلومات. فقد وصل الفيضان إلى نقطة قد تصل إلى تعيين نائب المدير للمعلومات في المنظمات المختلفة".(١)

وهذا يوضح علاقة التقدم التكنولوجي والإدارة ودور مراكز المعلومات الهام داخل الهيئات المختلفة لدرجة قد تصل لتعيين نائب أو مدير عام للمعلومات بالإدارة التعليمية. كما أن ضعف الإدارة التعليمية لسوء الإدارة أو للنقص في المعلومات أو عدم القدرة على السيطرة على هذه المعلومات كان سبباً في السعي نحو منظومة أفضل لمعالجة هذا الخلل.

وبصفة عامة فإنه "وللأسف لا يخفى على أحد مظاهر ضعف الإدارة التعليمية مما أدى إليه من سوء استخدام الموارد التعليمية المتاحة. ومن المنظور المعلوماتي لا يمكن إحداث الثورة التربوية المطلوبة تحت وطأة البيروقراطية التي تغلغلت في كيان الإدارات التعليمية والمتوقع من هذه الإدارة جهداً مزدوجاً لتحقيق مهمة التجديد التربوي. وهناك حاجة ملحة مرونة هائلة لضمان أقصى استغلال للموارد المحددة وجميعها مهام تحتاج إلى مهارات عالية لابد من توافرها لدى الإدارة التعليمية على جميع المستويات".(٢)

---

(١) عبد التواب شرف الدين، الاتجاهات الحديثة في المكتبات و التربية، مرجع سابق، ص ١٦٠.
(٢) نبيل علي، مرجع سابق، ص ٣٩٣.

وهذا يعني ضرورة تغيير الأسلوب الإداري وبخاصة الأسلوب البيروقراطي الذي أصبح السمة الغالبة للإدارة التعليمية في كثير من المواقف التي تحتاج إلى كل هذه الإجراءات الروتينية المملة مما يتطلب تغيير وتطوير الأسلوب الإداري بالإدارة التعليمية.

"كما أننا في عصر التكنولوجيا والتطورات المذهلة في المعرفة العلمية والأساليب والتطبيقات التكنولوجية والوفرة في المعلومات فحدثت ثورة المعلومات الإدارية مما أدى إلى ضرورة جمعها واسترجاعها بهدف توفيرها والإمداد بها بالسرعة المطلوبة والجودة اللازمة بما يمكن مراكز اتخاذ القرارات من القيام بعملية اتخاذ القرارات الصحيحة"(١).

وأدى هذا إلى ظهور احتياجات جديدة للإدارة مما يوضح ضرورة تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التعليمية. وذلك "بأن الاحتياجات الجديدة لأنشطة الإدارة تحتاج إلى المعلومات ولذلك فإن النظم التقليدية للحصول على هذه المعلومات لم تعد تتناسب إطلاقاً مع هذا التطور الكبير الذي حدث في نظم المعلومات في العصر الحديث"(٢).

ويتفق الكاتب مع ضرورة الاهتمام بمراكز المعلومات "حيث أنه من الواجب أن يقوم القائمون على نشر المعلومات العلمية بالاتفاق على ضرورة إيجاد طرق جديدة لنشر المعلومات العلمية عن طريق التطوير مثل إنشاء مراكز المعلومات التي تمولها الحكومة وتقوم بتوفير الفهارس والأدلة للمعلومات التي لديها بالإضافة إلى تقديم هذه المعلومات للمهتمين بها ويجب أن تهتم الحكومات العربية بإنشاء مثل هذه المراكز"(٣).وهذه دعوة لضرورة استخدام مراكز المعلومات داخل الإدارات التعليمية كأحد أساليب التطوير الإداري.

---

(١) حسين رمزي كاظم، مرجع سابق، ص ١٣٧.
(٢) المرجع السابق، ص ١٣٨.
(٣) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ١٤٧.

، ونظراً لاستخدام الكمبيوتر في العملية الإدارية وبداخل مراكز المعلومات فإنه بسبب تعدد مميزات الكمبيوتر بصفته أحد عناصر مراكز المعلومات الأساسية وكوسيلة مساعدة في العملية التعليمية وبقدرته على اختزان قدر كبير من المعلومات وعرضها بتسلسل منطقي وبسرعة فائقة وكذلك تقديم المعلومات دون أن يتطرق إليه التعب والقدرة على توصيل المعلومات متى توافرت الأجهزة والسرعة في أداء بعض الوظائف مع ندرة الأخطاء"[(١)].

وهذا في حد ذاته يمثل ضرورة توافر هذه الأجهزة والتكنولوجيا لتسير جنبا إلى جنب مع العمل الإداري في الإدارة التعليمية. ولهذا أدركت الحكومات والإدارات الحكومية والمؤسسات "أهمية نظم المعلومات في زيادة فاعليتها وكان الكونجرس الأمريكي من أوائل هذه المؤسسات التي لجأت للأساليب المعلوماتية الحديثة"[(٢)].

هناك مشكلة أخرى تواجه الإدارة التعليمية وتتطلب الحاجة إلى مراكز المعلومات وهي "زيادة تعقد المنظمات وذلك نتيجة لتعقد العلاقات بين إدارتها واتساعها ومن أسباب تلك الثورة التكنولوجية والتضخم في المعلومات التي تتلقاها الإدارة"[(٣)].

والتقدم التكنولوجي في مجال المعلومات له دور هام في الإدارة التعليمية "لأن هذه الفترة من التاريخ والتي تتميز بالوسائل والأساليب الجديدة تماما التي يمكن بها تغيير المعلومات ومعالجتها واستخدام قدرات الكمبيوتر فيما يتعلق بالمعالجات والنقل وغيرها مما يساعد في تحسين أداء الإدارة التعليمية"[(٤)].

---

(١) عبد الله سالم المناعي، "الكمبيوتر وسيلة مساعدة في العملية التعليمية "مجلة التربية"، العدد ١٠١، السنة الحادية والعشرون، الدوحة، مؤسسة دار العلوم للطباعة والنشر، يونيو ١٩٩٢، ص ٢٥٣.

(٢) نبيل علي، مرجع سابق، ص ٢٢٩.

(٣) شريف كامل شاهين، مرجع سابق، ص ٣٦٧.

(٤) بيل جيتس وآخرون، مرجع سابق، ص ٤٣.

وهذا يظهر مدى ارتباط الإدارة التعليمية بما يسمى بمراكز المعلومات وأهميتها بالإدارة التعليمية" لأن ظهور المنظمات والمجتمعات المعتمدة كلية على المعلومات أصبحت ظاهرة يتسم بها المجتمع المعاصر كما أن انفجار وتضخم هذه المنظمات بدأ مع ظهور بدايات الثورة المعلوماتية المعاصرة. وقبل إدخال تكنولوجيا المعلومات ومعالجتها في هذه المنظمات كانت المعالجة ذات طبيعة يدوية أو عقلية بحتة إلا أنه ببزوغ تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية معالجة المعلومات معالجة آلية"(١).

٢- دور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية:

تؤدي المعلومات الإدارية إلى تحسين أداء العملية الإدارية للإدارة التعليمية وبالتالي تطوير عملها. وفي ضوء العرض السابق تم التعرف على علاقة الإدارة التعليمية بمراكز المعلومات والمعلومات الإدارية التي يحتاجها. وتدور عدة تساؤلات هل هذه العلاقة وقتية تقوم على أساس تبادل المعلومات بين مراكز المعلومات والإدارة في الوقت الحاضر؟ أم أن مراكز المعلومات بصفتها تقنيات حديثة لها جانبها الإيجابي الآخر في تحسين مستوى عمل الإدارة التعليمية؟ وهل هو مجرد تحسين؟ أم لابد أن يصاحبه تطوير في الأداء؟

وكان "كومبز" قد آثار الكثير من الأسئلة بخصوص تطوير الإدارة التعليمية وإن كان الكاتب لن يخوض في مجال تطوير الإدارة إلا في الجزء الخاص بالتقنيات الحديثة وعلى رأسها مراكز المعلومات وما تحتويه من أجهزة تساعد في تطوير الإدارة التعليمية مما يؤهلها لأداء وظائفها وأهمها عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية.

ويضح "كومبز"(٢) أن أي نظام إنتاجي مهما كانت أهدافه وتكنولوجيته يتطلب إدارة وينبغي أن تتوافر له قيادة واتجاه وهناك منظمات كثيرة وأناس كثيرون يشاركون في

---

(١) محمد محمد عبد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٢٤.
(٢) فيليب كومبز، مرجع سابق، ص ص ١٩٩ – ٢٠٠.

إدارة بعض أجزاء على الأقل من النظام التعليمي والمسألة في العمل الإداري ليست القدرة الفردية للقائمين على الإدارة التعليمية واستعدادهم للعمل وإنما المسألة في هذا التساؤل: هل الترتيبات الأساسية للأنظمة التعليمية مناسبة وملائمة للأعمال التي عليه أن تقوم بها؟

كما يتساءل "كومبز" هل يتوافر لدى أولئك المسئولين عن اتخاذ القرارات الهامة القدر الكافي من المعلومات؟ وهل لديهم الأدوات التي تمكنهم من معرفة ما يجري داخل النظام وتقويم أدائه داخليا وفي ضوء علاقاته مع البيئة الخارجية ولتقدير أولوياته وتخطيط مستقبله؟ وهذا يوضح ضرورة وجود مراكز المعلومات وتكنولوجياتها ودورها في إفادة الإدارة التعليمية وتطوير أدائها وتحولها إلى اتجاهات حديثة في ضوء التطورات الحديثة التي تواجه الإدارة التعليمية.

ويوضح الكاتب علاقة مراكز المعلومات كنظام إداري يواجه تحديات تقبل الإدارة التعليمية لمواجهة فيضان المعلومات التي تحتاجها وعدم قدرة الإدارة التعليمية الحالية بفكرها التقليدي وأساليبها اليدوية الذهنية الفردية أن تواجه هذا التحدي. وهذا ما أدى إلى الدعوة "لثورة التغيير وأنه ينبغي أن نبدأ بالثورة التي نحتاجها في التعليم بالإدارة التعليمية وكثير من القائمين على الإدارة التعليمية يدركون هذه الحاجة ولو أتيحت لهم الفرصة الكافية لوجدتهم على استعداد لأن يقودوا ثورة تعليمية"[1] والهدف من دعوة "كومبز" ليست الثورة في حد ذاتها أو مجرد تغيير بل عملية تطوير في الإدارة التعليمية نفسها وهو ما يسميها عصرنة الإدارة التعليمية.

"وهناك دعوة إلى تزايد استخدام العقول الإلكترونية في المجتمع الحديث لما يترتب عليه من اقتصاد في الوقت والجهد. فقد ساعدت هذه العقول الإلكترونية على معالجة

---

(١) فيليب كومبز، مرجع سابق، ص ٢٠١.

البيانات والمعلومات بدقة وسرعة مذهلة وساعدت على الاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها والحصول عليها بطريقة سريعة ويساعد ذلك رجال الإدارة على الارتفاع بمستوى دقة القرارات التي يتخذونها ويتعين عليهم أن يلموا بعملية استخدام العقول الإلكترونية في معالجة البيانات والمعلومات وحل المشكلات وعملية اتخاذ القرار"[(١)].

كما أن مستقبل الإدارة في تعويلها على التوسع في استخدام العقول الإلكترونية سيشهد تغيرا هائلا في طبيعة العملية الإدارية ووظائفها وسيجد رجال الإدارة العليا أن عملهم ازداد أهمية وصعوبة معا. ذلك أنه أصبح في مقدورهم الحصول على معلومات أكثر يبنون عليها قراراتهم بصورة أدق وأسرع، وستتغير العلاقات التنظيمية بين الأفراد نتيجة لتدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، وسيصبح مركز العقول الإلكترونية أو مراكز المعلومات قلب العملية الإدارية.

لذا فإن "كومبز"[(٢)] في عرضه للتقرير التلخيصي للمؤتمر العالمي عن أزمة التعليم في العالم بمشاركة ١٥٠ من رواد التربية وقادة التعليم في ٥٢ دولة. أشار إلى ضرورة تحسين التعليم في ٦ مجالات من بينها البيانات التعليمية – الإدارة والبناء التعليمي. وعن البيانات التعليمية *Educational Data* فإنه لكي يطور النظام التعليمي نفسه ينبغي عليه أن يدرك مستوى جودة الأعمال التي يقوم بها وأن الحقائق يجب أن تتوافر لديه وتكون في متناول أيدي رجال الإدارة. وأوصى المؤتمر بالآتي[(٣)]:

١- ينبغي على كل نظام تعليمي أن يجمع بانتظام معلومات دقيقة حديثة ويحللها وينشرها.

---

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٣٨٧.
(٢) فيليب كومبز، مرجع سابق، ص ص ٢٨٦ – ٢٨٩.
(٣) محمد أحمد الغنام، مرجع سابق، ص ٨.

٢- ينبغي على كل نظام تعليمي أن ينشئ أجهزة فعالة لتقويم إدارته على أساس مستمر لزيادة الخدمات التعليمية.

٣- إنارة الطريق للتجديدات والابتكارات المختلفة والتي يحتاج إليها النظام التعليمي.

٤- أن تتوفر المعلومات الصحيحة للمجتمع ذاته وللقطاعات التي تهتم بالعمل التعليمي.

والهدف من استخدام هذه الأجهزة هو تحسين أداء وتطوير الإدارة التعليمية. ولكي نواجه عصر المعلومات يلزم تغيير المؤسسات واستراتيجياتها ونشاطاتها وأساليبها في مجال المعلومات وما يتصل من إحصاء وحاسبات ومما يزيد هذه المقولة صدقاً وإلحاحاً التوجه نحو لا مركزية الإدارة.

وقد أصبح المعيار النهائي لقوة الدولة "هو ما تملكه من معلومات وقدرة على معالجة وتنظيم هذه المعلومات وتوجيهها والإفادة منها. والإدارة إحدى مؤسسات الدولة وتساعدها في مجال عملها"(١). مما يعني ضرورة أن تمتلك الإدارات التعليمية المختلفة المعلومات الكافية والمرتبطة بمجال عملها لأن ذلك ينعكس على قوة الدولة التابع لها هذه الإدارات مما يعني حدوث ثورة من التحديث والتطوير.

"وحلول حقبة التحديث الشامل على مصر سوف يتبعها تغيير شامل في الأساليب الإدارية حتى يمكنها من مواجهة تحديات المستقبل من الانفتاح الاقتصادي ونقل التكنولوجيا المتقدمة والحد من البيروقراطية والتخلص من عشوائية اتخاذ القرارات الإدارية"(٢).

(١) سعيد إسماعيل علي، التعليم والإعلام (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥) ص ١٠٦.
(٢) محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٧٣.

وسوف يرتكز هذا التطوير على توفر المعلومات التي تنتج عن الأنشطة اليومية المحلية والخارجية التي تجمع وتجهز وتحفظ بهدف الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها. وحيث أن مركز المعلومات من الأساليب الحديثة التي تساعد الإدارة التعليمية فإنه أداة للتحديث والتطوير في مجال الإدارة التعليمية ذاتها.

"وتطور الإدارة نفسه هو ما أظهر الحاجة لمراكز المعلومات والاهتمام بنظم التغذية الراجعة *Feed back* التي تقدمها للإدارة في صورة المعلومات واسترجاعها مما يؤدي إلى إمكانية توصيل رد فعل المستخدم إلى الإدارة ويتم إجراء التصحيح التلقائي. وتتطلب كل الوظائف الإدارية في المنظمة اتخاذ القرارات ويستلزم ذلك الإلمام بجميع الحقائق التي تتطلب الحصول على المعلومات. ومن الضروري تقديم المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لكل المستويات الإدارية"[١].

وهذا توضيح لدور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية "فنظم المعلومات تلعب دوراً هاماً وفعالاً في تطوير منشآت الأعمال حيث تقوم بتوفير المعلومات المناسبة والملائمة لمختلف المستويات الإدارية اللازمة لإنجاز جميع المهام والوظائف الإدارية"[٢]. أي أنها تساهم في إنجاز المهام الوظيفية للإدارة التعليمية.

"فالإدارة الحديثة تدرك الحاجة إلى أسلوب جديد للنظر في المعلومات. ويمثل هذا الاتجاه التطور من الإدارة الارتجالية إلى الإدارة المخططة الواعية التي تهتم باتخاذ القرارات. ويؤثر هذا الاهتمام باتخاذ القرارات الصائبة على تخطيط نظم التقدير وتنفيذها بتركيز الاهتمام على المعلومات ذات الأهمية الفعلية"[٣].

---

(١) شريف كامل شاهين، مرجع سابق، ص ٣٦٧.
(٢) محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، مرجع سابق، ص ٤٥.
(٣) عبد التواب شرف الدين، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والتربية، مرجع سابق، ص ١٦٠.

والإدارة الحديثة في حاجة لهذا التطور وهذا ينبع من الاهتمام بالقرارات التربوية ومدى الحاجة إلى اتخاذها. وهذا يمثل في حد ذاته تطوراً في أداء الإدارة التعليمية وللمساعدة التي تقدمها مراكز المعلومات لها والتي تؤهلها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت ثورة المعلومات السمة المميزة للقرن العشرين والقرن الحادي والعشرين فمن يملك السيطرة على تكنولوجيا المعلومات هو الذي يملك السيطرة والسيادة على مستقبل العالم، ويستطيع تحقيق طموحاته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وستظل للمعلومات مكانتها على القمة لسنوات طويلة مقبلة.

وهذا يوضح ضرورة الانتباه لذلك من أجل تطوير الإدارة التعليمية وتطوير أداء مراكز المعلومات نفسها وفي "دراسات الإفادة من مراكز المعلومات يكون الهدف الأساسي هو قياس الأداء والتعرف على مدى الفاعلية في تحقيق الأهداف التي يرجوها وتحديد اتجاهات التطوير"[(١)]. ومعنى ذلك أنها تفيد تحديد الاتجاهات نحو تطوير الإدارة التعليمية.

ويقوم هذا التطوير على أسس ومبادئ وأن المعلومات لها دور في التطوير. ولدور المعلومات وأهميتها في قطاع التعليم تبني مؤتمر إدارة التعليم قبل الجامعي الذي عقد بالقاهرة عام ١٩٨٣ تحت رعاية وزارة التربية التعليم والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة عدة توصيات أهمها: [(٢)] إنشاء جهاز مركزي للمعلومات وتكوين قاعدة بيانات تربوية على جميع المستويات المركزية واللامركزية. حيث أكدت استراتيجية تطوير التعليم في مصر التي أعلنت في المؤتمر القومي لتطوير التعليم في الفترة من ٤ إلى ١٦ يوليو ١٩٨٧ على ضرورة إعداد استراتيجية جديدة لتطوير التعليم. وتشكل المعلومات الأساس الذي تبني عليه

---

(١) حشمت قاسم، "دراسات الإفادة من المعلومات: طبيعتها ومناهجها"، مكتبة الإدارة، مج ١١، ع ٣، ١٩٨٤، ص ٥٣ ــ ٨٨.
(٢) حسن محمد عبد الشافي، "المعلومات التربوية: طبيعتها ومصادرها، مرجع سابق، ص ص ١٩ ــ ٢٠.

مجالات التطوير كافة. كما أنها تعد من أهم ضمانات نجاح عملية التطوير على المستوى التنفيذي والإجرائي بالمديريات والإدارات التعليمية.

"وتتحدد عملية التطوير في أن الاستراتيجية المثلى لتطوير النظم التعليمية هي إعطاء أولوية لتحديث وتجديد إدارتها وإعطاء أولوية في برامج النظم التعليمية للتطوير الإداري ويعتبر ذلك مطلباً توجبه ما تعانيه هذه النظم من أوضاع إدارية ضعيفة تصل بها إلى حد الأزمة"(١). وهذا أيضاً دليل آخر على أن النظم الإدارية الحالية للإدارة التعليمية في حاجة لنظم قوية تساندها وتدعمها حتى تتطور للأداء الأحسن والأفضل.

ونتيجة لهذا الضعف فإنه "في ضوء ما تشكو منه الإدارة التعليمية من ضعف في قدرتها على مواكبة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقدم العلمي أصبح من الضروري تطوير هذه الإدارة للخروج بالعملية التعليمية من مواقع الاختناق التي يعاني منها التعليم في الوقت الحاضر والتغلب على المشكلات التي يواجهها التعليم وذلك لأن أي تطوير للتعليم يكون قوامه في تطوير إدارته. والاستراتيجية المثلى لتطوير النظم التعليمية في إعطاء أولوية لتحديث إدارتها التعليمية"(٢).

ونظراً لارتباط الإدارة التعليمية بعمليات صناعة واتخاذ القرار التربوي وهو ما يعكس تطور وتحديث الأسلوب الإداري فإنه "تزداد أهمية خطوة صنع القرار التعليمي من منطلق أن السياسة الإدارية تعتمد في نجاحها على توافر ودقة المعلومات اللازمة ومن هنا يمكن القول بأن البيانات والمعلومات تحتل ركناً هاماً في البناء الإداري المعاصر لأنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم وهي الوسيلة الرئيسية للإدارة في التخطيط والتنسيق

---

(١) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، مرجع سابق، ص ٥٣.
(٢) محمد صبري الحوت، حمدي حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ٣٩٠.

والمتابعة وقد يتوقف على المعلومات نشاط الإدارة كله"(١). وهذا يستلزم أن تجاري الإدارة التعليمية هذا التقدم التكنولوجي.

"كما أن العصر الحاضر يتسم بالتقدم العلمي والتكنولوجي والتقنية الحديثة التي تسهم بدور كبير في تيسير عمليات الإدارة من حيث التنظيم أو التنسيق ووسائل الاتصال وتنوعها وغير ذلك مما تستعين به الإدارة في إنجازاتها"(٢). مما يوضح أهمية التطور التكنولوجي في سهولة أداء ومرونة عمل الإدارة التعليمية.

وعن دور الثورة التكنولوجية في التطوير فإن المجتمع "بصدد ثورة تكنولوجية عامة وأنها ستحدث تغيرات حادة بمعدلات متسارعة لم يشهدها المجتمع الإنساني من قبل وذلك على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والتربوية والثقافية"(٣). ومن ضمن هذه التغيرات الإدارة التعليمية لأنها من ضمن أنشطة المجتمع الذي سيتأثر بهذه الثورة.

وفي مجال تطوير عمل الإدارة التعليمية يجب التسليم بضرورة التطوير الإداري سبيلاً أساسياً للتجديد التربوي وهذا يتطلب إدارة عصرية تتمثل في(٤):

١- **المستقبلية**: وتعني النظرة الطويلة العريضة إلى المستقبل.

٢- **العلمية**: وتعني إقامة كل سلوك إداري على أساس علمي قوامه المعلومات.

٣- **التقانة**: وتعني استخدام التكنولوجيا الإدارية الجديدة العقلية والآلية على أوسع نطاق توفيرا للوقت ورفعاً لمستوى الأداء والكفاءة. وتتمثل التقانة والتكنولوجيا

---

(١) علي السلمي، "مهنة الإدارة"، مجلة عالم الفكر، مج ٢٠، ع٢، الكويت: وزارة الإعلام بالكويت، يوليو – أغسطس سبتمبر ١٩٨٩، ص ٢٤.

(٢) عرفات عبد العزيز، استراتيجية الإدارة في التعليم، مرجع سابق، ص ٧٩.

(٣) نبيل علي، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٤) محمد صبري الحوت، حمدي حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ٤٣١.

الإدارية في مراكز المعلومات والهدف منها رفع مستوى الأداء الإداري وتطوير الإدارة التعليمية.

ولقد أصبحت الإدارة أعظم القوى المؤثرة في العالم المعاصر وأصبح دورها حيوياً في كل المجالات، "ففي مجال التعليم أصبحت الإدارة العلمية من مقومات نجاح إدارة التعليم فلا يكفي للوزارة أن تضع الأهداف وإنما لابد لها أن تختار نوع الإدارة والأساليب الإدارية التي تترجم وتحقق هذه الأهداف. ويوجد اليوم حصيلة طيبة من الأساليب الإدارية منها أسلوب تحليل النظم إلى جانب الأساليب العلمية المتطورة في جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها واستخدامها وغيرها من النظم المتقدمة للمعلومات"(١).

"والإدارة الاستراتيجية *Strategic Management* أصبحت أهم فكرة تقود تفكير المنظمة وسلوكها واستخدام المعلومات وأنظمتها بطرق استراتيجية أصبح لها دور هام لنظم المعلومات التكنولوجية في المؤسسة"(٢). وبالتالي أصبحت الإدارة المطورة يطلق عليها الإدارة الاستراتيجية لأنها تستخدم المعلومات وهذا ما تقوم به مراكز المعلومات.

ويتضح من هذا أن علاقة مراكز المعلومات كأسلوب حديث من التقنيات التكنولوجية في مجال المعلومات علاقة وثيقة ولها دور أساسي من أجل تطوير الإدارة التربوية. وينصب هذا التطوير في أداء الوظائف الحيوية وعلى رأسها صناعة واتخاذ ودعم القرارات التربوية. لأن مراكز المعلومات تمثل عنصراً من عناصر التجديد التربوي في مجال الإدارة التعليمية والمعلومات الإدارية التي هي المكون الأساسي للعمل الإداري بها. وهذا يدعو للتأكيد على ضرورة توافر هذه المراكز داخل الإدارات التعليمية لأنها تساهم في تطويرها حتى تواكب التطور الشامل في النواحي المختلفة المرتبطة بالتربية والتعليم.

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ص ٢٠ – ٢١.
(2) Robert H. Blissmer op. Cit., P. P. 187 – 189.

٣- دور مراكز المعلومات في التخفيف من مركزية الإدارة التعليمية:

يتناول الكاتب دور مراكز المعلومات في التخفيف من المركزية المطلقة وتشجيعها على اتباع أسلوب اللامركزية في مجال الإدارة التعليمية وإصدار القرارات التربوية من خلال تخفيف وطأة المركزية وتطبيق اللامركزية في عملية صناعة واتخاذ القرارات التربوية.

*** مفهوم المركزية واللامركزية:**

- المركزية *Centralization*

وبالنظر إلى المركزية نجد أنها "تعني المركزية الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى ديوان الوزارة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل"(١). وتعني هنا عملية المركزية الشديدة لأن عند كل قرار يصدر من الإدارة التعليمية لابد من الرجوع للسلطة العليا المتمثلة في ديوان عام الوزارة بالقاهرة.

"تستخدم المركزية لبيان مدى الدور الذي تقوم به الدولة في تحمل مسئولية الوظائف التربوية بالمقارنة بدور الأفراد، وقد تعكس المركزية تقسيم السلطات عند تناول الموضوعات التربوية من الحكومة المركزية في القاهرة وبين المحافظات وتركيز المسئولية في وزارة التربية والتعليم أو توزيعها على مديريات التربية والتعليم في كل محافظة، وقد تعكس المركزية تركيز القرارات في ديوان الوزارة أو أي مؤسسة تعليمية أخرى"(٢). وهذه محاولة لتوضيح استخدام كلمة المركزية من حيث الدور أو تقسيم السلطات أو إصدار القرارات وغيرها من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

وليس أدل على ذلك من صدور قرارات بإلغاء الصف السادس الابتدائي ثم العودة مرة أخرى إلى السنة السادسة وقرار نظام الثانوية العامة الحديثة والتحسين ثم إلغاء التحسين

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ١٩٣.
(٢) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ١٠٣.

وكل ذلك تم دون مراعاة الظروف المحلية أو اتباع الأساليب العلمية في صناعة واتخاذ القرارات التي تصدر وتهم قطاع كبير من الناس.

ومثال حي آخر أنه صدر قانون للتعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ ونصت مادته على أن تكون مدة الدراسة في التعليم الإلزامي ٩ سنوات ٦+٣ وعقد المؤتمر القومي لتطوير التعليم في يوليو ١٩٨٧ وصدرت عنه توصيات لم تمس مدة التعليم الإلزامي كما يوضح "أحمد إسماعيل حجي"(١) وفجأة ظهر مشروع اقترح جعل مدة التعليم الأساسي ٨ سنوات ٥+٣ في يوليو ١٩٨٨. وفي دراسة للمركز القومي للبحوث التربوية ذكرت أن الوزارة أعادت تنظيم السلم التعليمي ليصير ثماني سنوات استنادا إلى قرار اللجنة رقم (٦) لسنة ١٩٦٥ التي شكلها رئيس الوزراء في ذلك الوقت.

والواقع أن اللجنة لم توص بتخفيض سنوات التعليم كما ذكرت الدراسة. وجاء أن القرار قد استند إلى توصيات المؤتمر الدولي لبدائل إصلاح السياسات التعليمية والذي عقد بالقاهرة في الفترة من ٢٩ – ٣١ يناير ١٩٨٩ أن توصيات المؤتمر قد أيدت إعادة تنظيم المدرسة الابتدائية وجعلها ٥ سنوات كما تقول الوزارة. والواقع أن المؤتمر عقد في أواخر يناير ١٩٨٩ في حين أن القانون رقم (٢٣٣) لسنة ١٩٨٨ قد صدر في يوليو ١٩٨٨. مما يعني استحالة تنفيذ القانون لتوصيات المؤتمر الذي لم يكن قد انعقد بعد؟! كما أن المؤتمر لم يناقش أي بحوث خاصة بتخفيض سنوات الدراسة بالمدرسة الابتدائية.

ويتفق الكاتب مع "أحمد إسماعيل حجي" في أنه ليس أدل على ذلك من صدور قرار رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٩(٢) بإعادة السنة السادسة مرة أخرى بعد الاعتراضات التي قام بها

---

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ص ٢١٤ – ٢١٨.

(٢) جمهورية مصر العربية – رئاسة الجمهورية، قانون رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٩ الخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، القاهرة: المطابع الأميرية، ٢٣ مايو ١٩٩٩.

خبراء وأساتذة التربية لتصحيح الأوضاع مما يدل على ضرورة تواجد أجهزة متخصصة في صنع واتخاذ ودعم القرارات حتى لا تواجه مصير هذه القرارات غير المدروسة.

"وسبب ذلك أن هناك سلطة واحدة تتولى هذه الوظائف بنفسها أو عن طريق موظفين تابعين لها والإدارة المركزية هدفها النهائي توحيد السلطة الإدارية وإن تعددت هيئاتها"[١]. كما أن "رجل الإدارة يلعب في المراكز الرئيسية دوراً هاماً ورئيسياً في عملية قرارات المستويات العليا في الإدارة بتحكمه في المعلومات والآراء التي تصل إليهم ويستندون عليها في قراراتهم. فهم يعتمدون عليه في الحصول على المعلومات بحكم اتصاله بالمستويات الإجرائية والتنفيذية"[٢].

"وتتعلق إدارة التربية بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها، وهذه إشارة لتأثر إدارة التربية بالنظام العام السائد من حيث المركزية واللامركزية أو كلاهما معاً"[٣]. وفي ضوء ذلك يمكن الاتفاق مع ضرورة تطبيق المركزية في الإدارة من حيث السياسة العامة للدولة وتطبيق اللامركزية على المستويات التنفيذية أو المحلية.

اللامركزية *Decentralization*

"تعني اللامركزية توزيع السلطات وعدم الرجوع إلى السلطات العليا في كل قرار يصدر بل إعطاء حرية اتخاذ القرارات للسلطات المحلية حيث يجري العمل التنفيذي على مستوى القنوات المحلية والوحدات المدرسية"[٤]. وهذا يوضح ضرورة حصول السلطات المتوسطة على سلطة إصدار واتخاذ قرارات تتوافق مع الظروف المحلية وبما يتلاءم مع ظروف المستوى الإجرائي. وهذا يتم عن طريق تقسيم الوظائف والمهام الإدارية.

---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ١٠٤.
(٢) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ١٦٤.
(٣) عبد الغني عبود، مرجع سابق، ص ٦٢.
(٤) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ١٩٣.

حيث يجب أن "تقوم اللامركزية على أساس توزيع الاختصاصات الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية مستقلة وتمارس اختصاصات إدارية محددة في نطاق جزء معين من إقليم الدولة. فكانت الدعوة إلى الأخذ بأسلوب المركزية اللا وزارية التي قد تخفف العبء عن السلطات المركزية وتحقق سرعة البت في المسائل التي تهم الجماهير"(١).

"وتتيح اللامركزية السلطة في اتخاذ القرارات للجهات التي يتم فيها تنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية، وتتطلب اللامركزية توفير القدرة لدى المرؤوسين على اتخاذ قرارات حكيمة، فإذا لم تكن هذه القدرة موجودة عند الرؤساء الإداريين فلا يمكن اعتبار اللامركزية حقيقية ومعنى ذلك أن اللامركزية لها ضوابط وقواعد يجب توافرها لدى السلطات المحلية حتى لا تكون العملية مجرد عملية مظهرية قد تعود على الإدارة التعليمية بالخسارة"(٢).

وفي ضوء ذلك يمكن الاتفاق على ضرورة توافر جانب من اللامركزية لدى مديري المستويات المتوسطة والإجرائية بشرط أن يكونوا على قدر المسئولة ولديهم الكفاءة اللازمة وإلا أدى ذلك للفوضى في العمل وصدور قرارات خاطئة وغير سليمة.

كما تقوم مراكز المعلومات بدور كبير في التخفيف من مركزية الإدارة التعليمية في ممارسة مهامها بصفة عامة وفي إصدار القرارات بصفة خاصة "وحلول حقب التحديث والتطوير الشامل على مصر وتغير الأساليب الإدارية ونقل التكنولوجيا المتقدمة وزيادة الاعتماد الذاتي للمنظمات ونقل سلطات الإدارة المركزية إلى المحليات والحد من معوقات البيروقراطية ومن عشوائية القرارات الإدارية سوف يرتكز على المعلومات وتوفرها بغية الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة"(٣).

---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ١٠٤ – ١٠٦.
(٢) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ١٩٨.
(٣) محمد محمد الهادي، نظم المعلومات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٧٣.

وهذا يوضح أن مراكز المعلومات من خلال توفيرها للمعلومات التربوية سوف تساعد على الاعتماد الذاتي اللامركزي للإدارة التعليمية مما يطور الإدارة التعليمية ذاتها. لذلك اقترح "محمد منير مرسي" بأن يتم استخدام" هذه العقول في مركز قومي للعقول الإلكترونية تخدم كل البلاد أو كل القطاعات وفي مجال الإدارة التعليمية يتم ذلك على مستوى الوزارة ثم على مستوى الإدارات التعليمية ثم على مستوى المدارس"(١).

ويختلف الكاتب مع تلك الدعوة للمركزية في استخدام العقول الإلكترونية والتي هي أساس عمل مراكز المعلومات وإن كانت تلك الدعوة في فترة كانت فيها ندرة في هذه الأجهزة وكانت تعتبر أسعارها غالية. ولكن مع التطور التكنولوجي الحادث الآن وانتشار هذه الأجهزة حتى وصلت معظم البيوت وكل المصالح الحكومية، فأصبح من الممكن استخدامها في مساعدة الإدارة التعليمية على المستوى المحلي أو اللامركزي.

"وتؤدي مركزية معالجة البيانات إلى أن الكثير من المديرين التنفيذيين فقدوا السيطرة على عنصر التسجيل للمعلومات والبيانات المرتبطة بمجال عملهم في صنع واتخاذ القرارات التربوية"(٢). كما يشير الكاتب إلى ذلك في أهداف مراكز المعلومات وعلاقتها بالإدارة التعليمية والتخفيف من مركزية الإدارة التعليمية.

"وكانت مراكز المعلومات فيما مضى تعمل بأسلوب مركزي بحيث يصب فيها وثائق البيانات التي ترد إليها من الإدارات المختلفة لتقوم بتغذيتها للكمبيوتر المركزي لمعالجتها واستخراج التقارير المختلفة، كما أنه قد أصابها تلك ما أصاب غيرها من نظم مركزية من بطيء التجاوب مع مطالب الإدارة،وتحولها إلى طبقة عازلة تفصل بين العاملين والمديرين"(٣).

---

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٣٨٥.

(2) Eyre, E. C, Op. Cit., P. 237.

(٣) نبيل علي، مرجع سابق، ص ٢٢٨.

وهذا يبين أن مركزية مراكز المعلومات نفسها لا تخدم الإدارة التعليمية بل يصيبها التراخي كما أنها تكون منفصلة عن متطلبات البيئة المحلية وبعد صدور قرارات إنشاء مراكز المعلومات بالمؤسسات ومنها الإدارات التعليمية فإنها قد تساهم في التخفيف من مركزيتها.

ونتيجة لذلك فإنه "مع ظهور الحاسبات الشخصية وشبكات اتصالها يجري حالياً استبدال كثير من هذه النظم المركزية بنظم لامركزية. وانتشرت الحاسبات الصغيرة والمتوسطة في مكاتب المنشأة وإدارتها يربط بينها في أغلب الأحيان كمبيوتر مركزي لخدمة الإدارة العليا تصب فيه المعلومات من الإدارة التعليمية ذاتها"(١).

وهذا اتجاه حديث يهدف إلى إنشاء مراكز بالوحدات الإقليمية سواء في المديريات أو الإدارات التعليمية. وهذا ما أدى للدعوة لإنشاء مراكز لامركزية متخصصة في المعلومات التربوية". ومن الأفضل إنشاء مراكز متخصصة بدلاً من إنشاء مركز قومي يقوم بجميع العمليات التي يتطلبها إنتاج المعلومات الخاصة بجميع المجالات المختلفة حتى تستطيع المراكز المتخصصة أن تقوم بالعمليات المختلفة بكفاءة تقنية عالية"(٢).

ويتضح من ذلك أن مثل هذه الهيئة الحكومية يجب أن تكون جزءاً من وزارة أو سلطة مركزية معينة. وبذلك يكون نظام المعلومات في الدولة قائماً على أساس اللامركزية من حيث مباشرة الأعمال لخاصة بإنتاج المعلومات. والمركزية من حيث الإشراف والتوجيه والتمويل. وهناك ضرورة إنتاج المعلومات أو صناعة المعلومات على المستوى اللامركزي بمراكز معلومات متخصصة لتخدم القرارات التي تهتم بالمنطقة المحلية لأن ذلك سوف يراعى الظروف البيئية للإدارة التعليمية المحلية سواء كان منوط بها اتخاذ القرار أو منوط ذلك للإدارة المركزية وبصفة خاصة القرارات المصيرية والتي تتطلب سلطة عليا مما يخدم تطوير الإدارة التعليمية ويخفف من المركزية بها بمساعدة مراكز المعلومات.

---

(١) نبيل علي، مرجع سابق، ص ٢٢٨.
(٢) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ١٥٥.

وفي ضوء ذلك يمكن القول أن هناك ضرورة في أن تكون هذه المراكز لامركزية وتتناسب مع لامركزية الإدارة التعليمية بما تتلاءم مع البيئة المحلية وإن كانت تتفق مع المبادئ العامة للسياسة التعليمية ، وبهذا يمكن تطويعها وتعديلها حسب ظروف الإدارة التعليمية والعكس صحيح في أن تؤثر هذه المراكز على لامركزية الإدارة التعليمية لوجود ارتباط وثيق بين ما تنتج هذه المراكز من معلومات.

وذلك لأن بناء نظام المعلومات أو مراكز المعلومات تتناسب مع بناء المؤسسة وهذا ما تم توضيحه في تركيب وبناء نظام المعلومات أو مراكز المعلومات والمؤسسة. فالمؤسسة غالباً ما تنقسم إلى وحدات وظيفية وهناك نظم معلومات إدارية لكل وحدة وبالمثل كالأنظمة العامة. كما أن مراكز المعلومات نفسها تعتبر وحدة إدارية داخل الإدارة.

كما أن هناك ثلاثة مستويات للإدارة داخل الوحدة الوظيفية يحتاجون للمعلومات والتي تقدمها مراكز المعلومات وهي(١):

١- **المستوى الإجرائي** *The Operational Level* على مستوى العمليات Operations والذي يهتم بالإدارة اليومية للمؤسسة الإدارية على المستوى الإجرائي أو التنفيذي. ويمكن القول بأن هذا المستوى هو مستوى إدارة المدارس والتي تقوم بتنفيذ هذه القرارات اليومية مما يتطلب ضرورة توفير المعلومات له وصنع واتخاذ قرارات مرتبطة به على المستوى الإجرائي مما يخفف من المركزية.

٢- **المستوى التخطيطى التكتيكي** *The Tactical Level* وهو الإدارة المتوسطة التي تهتم بتحقيق أهداف وتصحيح الاعتراضات المحددة. وتتحدد في الإدارات التعليمية المحلية ومديريات التربية والتعليم. ولامركزية الإدارة التعليمية تحققها

(1) Robert H. Blissmer Op. Cit., P. 188.

لامركزية المعلومات التي تقدمها مراكز المعلومات. لأن هناك قرارات سريعة يجب اتخاذها حتى لا يتعطل العمل.

٣- المستوى الاستراتيجي *The Strategic Level* الذي يمثل قمة الإدارة والمهتم بالأهداف طويلة المدى لكل مؤسسة وهي مستوى الوزارة أو الوزير أو القيادة العليا بالتعليم وهو مستوى المركزية في الإدارة. وعن طريقه ترسل القرارات لجهات التنفيذ على المستوى الإقليمي والتنفيذي.

ويمكن الاستفادة من مراكز المعلومات المتخصصة بالإدارات المحلية في تقديم الخدمة المعلوماتية، بما يتناسب مع ظروفها فتكون القرارات الصادرة فيها شيء من العدالة ومراعاة للظروف المحلية. وبالتالي تخفف من حدة المركزية التي يعاني منها التعليم المصري بصفة عامة والإدارة التعليمية بصفة خاصة.

وبعد عرض مفهوم ونشأة وأهداف ووظائف مراكز المعلومات وأجهزة وأنواع هذه المراكز وكذلك دورها في معالجة البيانات والمعلومات اللازمة للقرار التربوي، كما تناول الكاتب دور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية والتخفيف من مركزية الإدارة التعليمية سوف يتناول دور مراكز المعلومات فى صنع واتخاذ ودعم القرار التربوى.

خامساً: مراكز المعلومات والقرار التربوي في الإدارة التعليمية:

يقوم الكاتب بمناقشة المعلومات التربوية وعلاقتها بالإدارة التعليمية ثم يتناول تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين القرار التربوي والتخفيف من مركزية القرار التربوي. ثم يوضح دور مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي ودورها في مراحل اتخاذ القرار التربوي والأسلوب العلمي في اتخاذه. ودور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي ونظم الدعم في مساندة تنفيذ القرار التربوي.

المعلومات الإدارية *Management Information*

يمكن أن تعرف المعلومات الإدارية على أنها " المعلومات التي تستخدم في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وتهدف بصفة عامة إلى وصف الوضع الحالي لأنظمة المنظمة التي تتخذ القرارات على أساسها و التي تؤثر على برامج الأعمال والأداء على المدى الطويل والمدى القصير أي أنها تساعد الإدارة العليا في التعرف على مجريات الأمور"(١).

"كما يمكن القول بأنها نظام متكامل لكل من العنصر البشري والآلة والذي يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم العمليات العادية واليومية للمشروع ولإدارة هذا المشروع ولعملية اتخاذ القرارات ومجموعة البيانات التي تكون سهلة المنال فيزود بها الحاسب الآلي"(٢). أي لابد من تكامل العنصر الآلي المتمثل في الأجهزة والعنصر البشري التي تمثله الإدارة والهدف منها الإفادة من المعلومات الإدارية من أجل خدمة الإدارة التعليمية. وهذا يوضح أهمية المعلومات الإدارية في عمل الإدارة التعليمية.

ويرى الكاتب أن المعلومات الإدارية هي المعلومات ذات الطابع الإداري والتي تقدمها الأجهزة المختصة أو أنظمة المعلومات للإدارة المنوط بها اتخاذ الإجراءات والقرارات الإدارية داخل المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها والمعلومات الإدارية في الإدارة التعليمية هي المعلومات التي تقدم من أجل مساعدة الإدارة في أداء عملها الإداري.

١- أنواع المعلومات اللازمة للقرار التربوي:

يمكن تصنيف المعلومات على أساس أن متطلباتها متنوعة ومتعددة داخل الإدارة وتختلف من إدارة إلى أخرى. لذا يصعب وجود تصنيف محدد لها ويمكن أن تصنف إلى(٣):

(١) محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص ١٨٩.
(٢) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ٤.
(٣) محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، مرجع سابق، ص ص ٤٩ – ٥٠.

١- معلومات إدارية ومعلومات مالية.

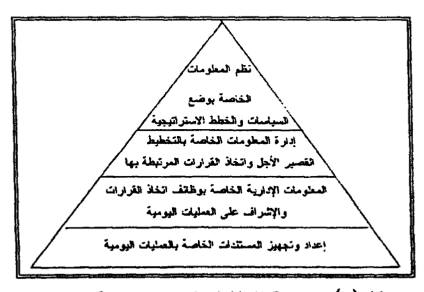
٢- معلومات دورية ومعلومات غير دورية.

٣- معلومات تنفيذية ومعلومات غير تنفيذية.

٤- معلومات رسمية وغير رسمية.

ويتضح من ذلك أن المعلومات الرسمية وغير الرسمية تم وضعها على أنها تصنيف معروف للمعلومات وتشمل المعلومات الرسمية: الاحتياجات الرقابية، التشريعات الحكومية، المتطلبات القانونية، عمليات اتخاذ القرارات، متطلبات الاتصال وتشمل: المعلومات غير الرسمية: الآراء والأفكار والاجتهادات والخبرات الفردية وتكون أحيانا ضرورية لتكامل المعلومات الرسمية أي أنهما يكملان بعضهما البعض لأن هذه المعلومات ذات فائدة للإدارة.

كما يتصف قطاع المعلومات على أنه تركيب هرمي[١].



شكل (٢) توضيح قطاع المعلومات في صورة تركيب هرمي

---

(١) إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص ٦.

ويبدأ هذا التركيب بنظم المعلومات الخاصة بوضع الخطط الاستراتيجية ثم المعلومات الخاصة بالتخطيط القصير الأجل لاتخاذ القرارات ثم المعلومات الإدارية الخاصة بوظائف اتخاذ القرارات ثم عملية تجهيز المستندات الخاصة بالنشاط اليومي للإدارة. وهذا يوضح أهمية المعلومات وضرورة وجود أساليب معينة تقوم بتنظيمها حتى يمكن الاستفادة منها في صنع القرارات الإدارية.

ويمكن وضع تصنيف محدد لهذه المعلومات ينقسم إلى:

١- المعلومات الأساسية:

التي تشتمل عليها المعلومات الرسمية لأنها أساس العمل الإداري في الإدارة التعليمية مثل التشريعات والقوانين والمتطلبات والخطط التعليمية.

٢- المعلومات الثانوية:

هي المعلومات المساعدة التي تساند المعلومات الأساسية مثل الآراء والخبرات الشخصية والأفكار والمقترحات أو المعلومات ذات الطابع غير الرسمي.

ويمكن وضع أنواع المعلومات في تقسيمات متعددة(١):

١- المعلومات اللازمة للإدارة:

أ- **المعلومات اللازمة للتخطيط:** التي تهم مستوى الإدارة العليا ووضع الخطط طويلة المدى للمؤسسة. وهذه المعلومات كما يرى الكاتب تفيد الإدارة التعليمية على المستوى المركزي والقرارات الاستراتيجية والسياسية التعليمية.

ب- **المعلومات اللازمة للرقابة:** التي تمكن من التعرف على أوجه القصور ومواطن الضعف في المؤسسة ومدى تحقيق الخطط الموضوعة وتصحيحها وتفيد في معالجة

(١) محمد ماهر حسنين قنديل، مرجع سابق، ص ص ١٧ – ١٨.

الأخطاء الناتجة عن سوء التنفيذ. وتستفيد الإدارة التعليمية منها في تصحيح وتعديل مسارات أعمالها والقرارات التي تصدرها وتنفذها.

ج- **المعلومات اللازمة لإجراء الأنشطة اليومية:** التي تهم جميع المستويات، المستوى المركزي، والمحلي أو الإدارة الوسطى، والمستوى التنفيذي. وتعتبر مهمة رئيسية لمراكز المعلومات وتقوم بتوفيرها باستمرار للإدارة التعليمية.

٢- أنواع المعلومات من حيث طبيعتها:

أ- **معلومات عامة:** التي تتصل بالمؤسسة ككل وتتعلق بنشاطها عموماً دون تخصيص وتفيد الإدارة التعليمية على جميع المستويات وتفيد في اتخاذ القرارات.

ب- **معلومات محددة:** التي تتصل بموضوع أو نشاط محدد، وذلك كموضوع هيئات التدريس وهي المعلومات ذات الصلة بقضية معينة تهم الإدارة التعليمية.

٣- أنواع المعلومات من حيث شكلها:

أ- **معلومات خطية:** التي تدرج في محررات كالمذكرات والتقارير والنشرات.

ب- **معلومات شفوية:** مثل المحاضرات والاجتماعات واللقاءات.

ج- **معلومات مختلطة:** تجمع بين كلا النوعين الخطية والشفوية كالمؤتمرات التربوية.

٤- أنواع المعلومات من حيث علاقتها بالزمن:

أ- **معلومات دورية:** التي ترد على فترات دورية مثل التقارير الشهرية للمتابعة بالإدارات.

ب- **معلومات ظرفية:** التي ترد في مواعيد غير منتظمة طبقا لاحتياجات الإدارة.

٥- أنواع المعلومات من حيث صفتها:

أ- **معلومات رسمية:** التي تتعلق بأوجه النشاط داخل الإدارة التعليمية.

ب- معلومات غير رسمية: التي يتم تبادلها خلال المقابلات والمحادثات والزيارات.

في ضوء ذلك يمكن تقسيم المعلومات إلى أنواع مختلفة حسب الحاجة إليها ووفقاً للإدارة وطبيعتها أو علاقتها بالوقت أو صفة هذه المعلومات. ولا يستطيع الإنسان بقدراته المحدودة والأجهزة التقليدية بإمكاناتها البسيطة أن ينتقي المعلومات التي تحتاجها الإدارة لصنع واتخاذ قرار تربوي بسرعة فعالة. فكان لابد من وجود وسائل تكنولوجية معينة تساعد في تقديم وتقدير المعلومات التربوية ذات الفائدة للإدارة التعليمية.

وهناك تصور آخر للمعلومات ذات الطابع التربوي وهي المعلومات التي تخدم العملية التعليمية والتي قد تكون كمية أو كيفية، إحصائية أو لفظية مثل عدد المدارس في المراحل المختلفة التي تنفق عليها الدولة في سنوات معينة وبنود الإنفاق. ويجب أن تتوافر المعلومات عن مختلف مناطق الدولة. ومجموع المدارس بالنسبة لعدد السكان(١).

ولهذا يجب توافر معلومات عن الحاصلين على شهادات المراحل التعليمية المختلفة لخدمة سوق العمل والتوسع في إنشاء مدارس بعينها أو التوقف عن إنشاء مدارس معينة. وهذا يساعد على سلامة القرارات التربوية الخاصة بإنشاء مدارس فنية جديدة أو قواعد القبول والمناهج. كما ينبغي توافر معلومات عن تطور التعليم في شتى المراحل وعن الاحتياجات المستقبلية من مدرسين أو مدارس أو برامج تدريبية للمعلمين والمديرين.

ولا تقتصر المعلومات التربوية المطلوبة على المعلومات ذات الطابع التربوي لأن التعليم لا يمكن فصله عن المجتمع ويؤثر فيه، لذا هناك "حاجة إلى المعلومات عن النشاط الاقتصادي وتشمل عدد المشتغلين وأرباب العمل وحاجة سوق العمل والظروف الاقتصادية

---

(١) عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص ص ١٣٥ ـ ١٣٦.

والاجتماعية مما يستدعي اتخاذ قرارات تعليمية أو تربوية مرتبطة بظروف اقتصاد البلد"[1].

فلا يمكن أن تفكر في إنشاء مدارس ليس بها عدد تلاميذ يكفي لفصل واحد ونترك مناطق بها عدد كبير من التلاميذ في حاجة إلى مدرسة. كما أنه لا يمكن أن ننشئ مقر كلية في قرية نائية. مما يؤكد الارتباط الوثيق بين المعلومات المختلفة وأهميتها للإدارة التعليمية وخصوصا في مجال صنع القرارات التربوية.

كما يمكن أن تشتمل البيانات اللازمة للتخطيط التربوي للإدارة التعليمية على[2]:

١- **السكان**: من حيث إجمالي عددهم وتوزيعهم حسب السن والنوع والإقليم والحالة التعليمية ومعدلات الوفيات والمواليد والهجرة.

٢- **القوى العاملة**: من حيث التوزيع وفقاً للنشاط الاقتصادي والسن والمستوى التعليمي، والطلب على القوى العاملة كماً وكيفاً من حيث المستوى التعليمي والتدريبي.

٣- **إحصاءات تعليمية**: عن التلاميذ وتوزيعهم وفقا لمستوى التعليم ونوعياته والجنس والإقليم وتبعية التعليم حكومي أو خاص والأبنية نمط البناء وتاريخه ومستوى التعليم.

٤- **الفصول والقاعات**: من نواحي الكفاية والكفاءة والهدف الأساسي من إنشائها.

٥- **خطط الدراسة**: بما تشمله من الساعات المخصصة لكل مرحلة.

٦- **هيئة التدريس**: من نواحي السن والنوع والتخصص والمرحلة والخبرة ومعدلات الرسوب والتسرب.

---

(١) المرجع السابق، ص ١٣٧.
(٢) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٥٠.

وهناك أربعة أنماط من المعلومات *Types of Information* والتي تحتاجها الإدارة بكافة أنواعها ومن ضمنها الإدارة التعليمية(١).

١- **معلومات التحكم** *Monitoring Information* وهي المعلومات التي تغذي وتقوي المواقف التي تتخذ وتزود الإدارة بالخلفية لفهم التقارير والتحليلات. ومن الممكن أن تمد هذه المعلومات بأساس أبعاد المشكلة وتشخيصها حتى يمكن اتخاذ موقف ونشاط يفيد الإدارة التعليمية.

٢- **معلومات البحث عن المشكلة:** *Problem Finding Information* وهي معلومات استكشافية للتعرف على المشكلة وتقدم في شكل تصميم وبنية Format والتي تعزز تعريف المشكلة.

٣- **معلومات السلوك والنشاط:** *Action Information* وذلك عن سلوك الإدارة وتعرف الموقف مع تعيين السلوك المحدد اتخاذه وهذه معلومات ضرورية للإدارة التعليمية.

٤- **معلومات دعم القرار:** *Decision Support Information* وهي معلومات لدعم القرار المتخذ حيال الموقف الذي تواجهه الإدارة، وهذا يساعد في التحليل واتخاذ القرار الذي تهدف إليه الإدارة عن طريق المعلومات التي توفرها مراكز المعلومات.

٢- دور مراكز المعلومات في توفير المعلومات التربوية:

يوضح الكاتب دور مراكز المعلومات في القرار التربوي ومدى الحاجة لمراكز المعلومات في الإدارة التعليمية لتوفير المعلومات التي تخدم العملية التعليمية. وفي ضوء التعرض لثورة المعلومات نجد أن "هناك تنبيهاً لخطورة وأهمية المعلومات وثورتها حيث أن المعلومات

---

(1) Gordon B. Davis. Op. Cit., P. 32.

تمثل نقطة صراع حول السيطرة عليها وعلى وسائلها. والمعلومات سوف تحدد المستقبل. فالمعلومات أصبحت شيئاً مهماً بصورة متزايدة وثورة المعلومات لم تزل بعد في بدايتها. كما أن هذه الفترة من التاريخ أهم ما يميزها هو الأساليب الجديدة تماما والتي يمكن التعامل معها واستخدامها، وسوف تحدث قدرات الكمبيوتر فيما يتعلق بتوفير معالجة ونقل سريع للبيانات تغييرات جذرية في أدوات الاتصال التقليدية"(١).

وأهمية المعلومات جعلت هناك حاجة ماسة إلى أنظمة معلوماتية تمد الإدارة التعليمية بالمعلومات اللازمة وعلى رأسها مراكز المعلومات، والإدارة في حاجة إليها" لأن الإدارة الاستراتيجية أصبحت أهم فكرة ترشد وتقود تفكير المؤسسة واستخدام المعلومات بطرق استراتيجية أصبحت جديرة بذلك ودوراً هاماً لنظم المعلومات التكنولوجيا بالإدارة"(٢).

"كما تبين من خلال إحدى الدراسات الميدانية اهتمام المسئولين عن اتخاذ القرار التربوي بإنشاء إدارة المعلومات التربوية والحاسب الآلي. وهذه الإدارة على اتصال مباشر بالوزير والمسئولين عن اتخاذ القرار ومقر هذه الإدارة هو ديوان عام الوزارة لتكون قناة الاتصال بينها وبين متخذ القرار قصيرة وسهلة"(٣). ونظراً لأن قدرات الفرد محدودة لن يستطيع التغلب على هذه المشكلة وذلك لعجزه عن استيعاب كافة المعلومات وإدراك حاجته لها. مما يدعو لضرورة وجود جهاز مسئول عن تلك العملية في الإدارة التعليمية.

"ولقد انتشرت تكنولوجيا المعلومات في شتى المجالات وعلى جميع المستويات في مكاتب الإدارة وفصول الدراسة وعلى ما يبدو فلا حدود لتطبيقات هذه التكنولوجيا إلا

---

(١) بيل جيتس، مرجع سابق، ص ٤٢ – ٤٣.

(2) Robert H. Blissmer, Op. Cit., P. 189.

(٣) إيمان عبد النبي هلال، مرجع سابق، ص ١٩٥.

حدود قدرات الإنسان المستخدم لها"[1]. ويمكن لمجال التربية والتعليم أن يطبق هذه التكنولوجيا للإفادة منها في الإدارة التعليمية.

ويرى الكاتب أن الفاعلية تتحقق من خلال القرارات التربوية والتي تتحكم فيها اعتبارات أخرى من الصعب التحكم فيها مما يدعو الحاجة إلى ضرورة وجود مراكز المعلومات التي تقوم بهذا الدور. وقد تقوم بالسيطرة على هذه الاعتبارات. لذا يجب أن ننتبه إلى "أنه لا يتم الوصول إلى قرار معين وفقاً للمعلومات المتاحة والمعايير الموضوعية فحسب وإنما يتأثر متخذ القرار بعوامل واعتبارات أخرى غير موضوعية ولا تتعلق بأساس القرار في حد ذاته بشكل مباشر ولكنها تعكس أفكاراً وطريقة فهم متخذ القرار بمعنى التأثير المتبادل بين البيئة المحيطة ومتخذ القرار والمؤثرات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي"[2].

وأدت هذه العقبات إلى القول بأن "الإحساس بالعقبات المتعددة للوصول إلى المعلومات فضلاً عن قصور الخدمات التقليدية عن تلبية الاحتياجات المختلفة للمتخصصين والباحثين جعلهم يفكرون في ابتكار أساليب يمكن بواسطتها التحكم في الفيض الهائل للمعلومات"[3].

واقترحت "مي شهاب"[4] شبكة للمعلومات تضم مجموعة من مراكز المعلومات والمؤسسات البحثية في مواقع جغرافية متعددة وعبر وسائل الاتصال المناسبة وأن تكون مسئولة عن توزيع المعلومات. وتعتمد شبكة المعلومات على بنك معلومات أو أكثر يكون مقراً لهذه الشبكة والممول الرئيسي بالمعلومات للأقسام المختلفة المستفيدة من خدماته.

---

(١) نبيل علي، مرجع سابق، ص ١٧٨.
(٢) محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، مرجع سابق، ص ٨٧.
(٣) أحمد بدر، التنظيم الوطني للمعلومات، مرجع سابق، ص ١٧.
(٤) مي محمود شهاب، مرجع سابق، ص ٢٨.

ويتفق الكاتب مع هذا "لأن مصر تمر بفترة من التحديث والتطوير الشامل مما يعني تغيير شامل في الأنماط الإدارية حتى يمكنها مواجهة تحديات المستقبل من الانفتاح الاقتصادي ونقل التكنولوجيا المتقدمة وزيادة الاعتماد الذاتي للمؤسسات ونقل سلطات الإدارة المركزية إلى المحليات والتخلص من عشوائية اتخاذ القرارات. وهذا التطوير يرتكز على المعلومات التي تنتج عن الأنشطة اليومية الداخلية والخارجية والتي تجمعها وتحفظها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الاستراتيجية والتخطيطية والتنفيذية"(١).

في ضوء ذلك يمكن الاتفاق مع كل من ينادي بضرورة توافر مراكز تجميع للمعلومات التي تستعين بتكنولوجيا المعلومات المتقدمة في مكان واحد للاستفادة منها، وذلك نظراً لتضخم المعلومات التي يجب تجميعها مع تعدد المصادر واختلافها وانتشار توزيعها الجغرافي. ويرى أن الاستفادة منها تتصل بتوفير المناخ الملائم والنظم المتكاملة للمعلومات على المستوى القومي والتي تربط وترشد نظم فرعية تتواجد في أجهزة الدولة على كافة مستوياتها ونوعياتها والتي تستعين بتكنولوجيا المعلومات المتقدمة لتجميع وتحليل واسترجاع المعلومات في أشكال تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية.

فقد أدت الحاجة الملحة لمراكز المعلومات للدعوى إلى إنشاء "ما يسمى بمزود أو موفر المعلومات *Information Provider* وهي الهيئة التي تزود وتمد شبكة المعلومات بالبيانات والمعلومات، وتعرف كل المعلومات المزودة على أنها إطارات وصور تقدم بطريقة منظمة حتى يستطيع المستخدم إيجاد المعلومات ببساطة بالدراسة عن المراجع المعروفة والواضحة"(٢). والهيئة هي التي ما تسمى الآن مراكز المعلومات المسئولة عن توفير

(١) محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٧٣.
(2) Eyre, E. C.,Op. Cit., P. 101.

المعلومات اللازمة للإدارة وتستخدم هذه المراكز الكمبيوتر في عملها. مما يدعو إلى المطالبة بضرورة استخدام الكمبيوتر في إفادة الإدارة التعليمية.

"ونجد أن الإفادة من الكمبيوتر *Utilizing The Computer* في مجال الإدارة هو استثمار جيد وضرورة ملحة في الحصول على المعلومات وبخاصة المعلومات الإدارية"(١).

وتوفر مراكز المعلومات برامج مناسبة لمستخدميها وهو عنصر أساسي في مساعدتهم في تأدية وظائفهم وتطبيقاتهم وتحتوي هذه البرامج على الأشياء التي تساعد الإدارة في عملها وتشتمل على(٢):

١- برامج كمبيوتر تساؤلية واستفهامية تم صياغتها بطريقة مألوفة واضحة.

٢- البرامج الخاصة بالرسوم البيانية والرياضية لتعرض البيانات في صور ورسوم بيانية.

٣- محرر يقوم بتركيب وتجميع وتنظيم وتخزين واسترجاع وطبع الوثائق.

٤- أشخاص مسئولين عن إنتاج تقارير وتخطيط مالي وتنسيق برامج واستخدام لغات البرمجة للإفادة في مساندة الإدارة.

ولا يمكن أن تتوفر هذه البرامج في ظل الأساليب التقليدية والقدرات الفردية لأن البرامج التي تستخدم في الكمبيوتر تكون معقدة بطريقة تساعد في إيجاد البيانات وتحليل المشكلات والقيام بالأعمال التي يصعب القيام بها بالأسلوب اليدوي كالرسوم البيانية. كما يمكن تخزينها بسهولة والإفادة منها وقت الحاجة إليها.

والمشكلة التي تواجه القيام بتلك العمليات أن "كثيراً من مستخدمي المعلومات ينقصهم الخلفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات كما لا يتوفر لهم الوقت الكافي للبحث.

---

(1) Ibid, P. 240.
(2) Gordon B. Davis, Op. Cit., P. 428.

وأصبحوا يعتمدون بطريقة متزايدة على خدمات المعلومات من مراكز تتواجد في مؤسساتهم حتى تلبي احتياجاتهم. كما أن تلك العملية أصبحت أكثر تعقيداً وتستغرق وقتاً طويلاً وهذه الحقيقة أدت إلى الإسراع بإدخال التقنيات المتطورة"[١].

٣- دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية القرار التربوي:

تحتاج الإدارة التعليمية إلى الحصول على المعلومات الضرورية لها وتشغيلها للاستعانة بها في عمليات صنع القرارات واتخاذها ودعمها حتى تحقق الأهداف. ويمكن أن يتم ذلك بالاستعانة بتكنولوجيا متطورة مثل تكنولوجيا المعلومات والتي تستخدم في تحسين عملية القرار التربوي. ويتناول الكاتب دور تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ودور مراكز المعلومات في توفير المعلومات المستخدمة في عملية تحسين القرار التربوي والتخفيف من مركزية القرار التربوي ودورها في صنع و اتخاذودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات: *Information Technology*

"يمكن أن تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها عبارة عن أجهزة الكمبيوتر والتجهيزات والمعدات الإلكترونية المستخدمة في تخزين ونقل وتقديم المعلومات وأجهزة الكمبيوتر تجمع وتضم مع الأدوات الإلكترونية الأخرى *Electronic Equipment* حتى يشكلوا أنظمة كاملة، وأنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تساعد في تزويد النظام بالكثير من المعلومات. ويعود تزايد تكنولوجيا المعلومات إلى اختراع الكمبيوتر بدرجة كبيرة"[٢]. وهذا يعتبر مجالاً جيداً نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في أجهزة الكمبيوتر في تحسين عمليات الإدارة التعليمية وعلى رأسها القرارات التربوية.

---

(١) محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٢٩.

(2) Eyre, E. C. Op. Cit., P. 101.

"كما أن استخدام الكمبيوتر للمعالجة أصبح عملية أساسية وإنشاء قاعدة بيانات في نظام الكمبيوتر أصبحت عملية جديرة بالاعتبار وميزة جيدة في الربط بين نظام المعلومات الإدارية لأنه يزود المؤسسة بخاصية سرعة الوصول إلى البيانات والمعلومات داخلها في كل مجالات عملياتها، والتي من ضمنها إصدار القرارات"(١).

ويؤكد الكاتب على الاهتمام بالمحتوى المعلوماتي لهذه التكنولوجيا وليس التكنولوجيا ذاتها بل على طريقة استخدامها في معالجة المحتوى *Content* وتمثل المعلومات محتوى هذه التكنولوجيا لاستخدامها في الإدارة التعليمية. ويعتمد تأثير التكنولوجيا على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة وحياة الفرد وطريق استخدامها، فلابد من توافر مكان مخصص وجهاز يضم هذه التكنولوجيا للإفادة منها.

"كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات *Information Technology* له تأثير كبير على الطريقة التي تزود بها المعلومات المطلوبة. كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعني إعداد المعلومات المكتوبة باستخدام معالجة البيانات والكلمات في رزم وديسكات. والمعلومات المرئية يتم إعدادها في شكل صور ورسومات وغيرهم"(٢). مما يوضح أهمية استخدام هذه البرامج المتنوعة في معالجة وتوفير المعلومات لأنها تنوع طريقة عرض المعلومات في صورة كتابية أو بيانية أو رسوم أو أشكال هندسية متنوعة.

"من الضروري التخطيط الجيد لوجود سياسة وطنية للمعلومات وإيجاد قواعد للبيانات وسن التشريعات وتجهيز البيانات في شبكات المعلومات لتقديمها للمستفيدين باستخدام تكنولوجيا الاتصال وإنشاء ودعم شبكات المعلومات"(٣). ويمكن أن تتم هذه

---

(1) Ibid. p. 253.
(2) Anne Ramkaran & Ian Ithurralde, A Start in Information Technology, (London: Hodder & Stoughton, 1995). P. 32.
(٣) عبد التواب شرف الدين، شبكات المعلومات التربوية والتعليم المستمر، مرجع سابق، ص ٢٥١.

الشبكة داخل مركز المعلومات والذي يضم شبكات مراكز المعلومات بالإدارات المختلفة ويتم تجميعها في مركز معلومات موحد بمديرية التربية والتعليم.

ولم تكن مصر بعيدة عن مواكبة ثورة المعلومات التي كان لها دور أساسي في تحقيق التنمية الشاملة في مصر خاصة ونحن نشرف على قرن جديد يمثل تحدياً كبيراً في كيفية استخدام المعلومات وتطويعها للاندماج والتكامل مع متطلبات هذا القرن.

وهذا يبين اهتمام مصر بالمعلومات وأهمية تطوير الشبكات وأهمية دورها في قطاع التعليم وأهميتها في الإدارة التعليمية والقرار التربوي". حيث يشهد قطاع التعليم نشاطاً ملحوظاً في الشبكات وذلك على ثلاثة محاور رئيسية هي: شبكات المدارس، شبكات التدريب والتعليم عن بعد باستخدام نظام مؤتمرات الفيديو، شبكات ربط مراكز المعلومات المختلفة بهدف دعم اتخاذ القرار التربوي"(١). ولقد بدأت وزارة التربية والتعليم في تنفيذ ذلك على مستوى المديريات من حيث إنشاء قاعات الفيديو كونفرانس للتدريب وعقد المؤتمرات.

"ويقتضي إنشاء شبكة للمعلومات التربوية في مصر استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في تخزين ومعالجة للمعلومات واسترجاعها وتعتمد التكنولوجيا على الحاسبات ووسائل الاتصال عن بعد وهي متوافرة في مصر ويمكن استخدامها ما يحقق إمكانية ضم شبكة المعلومات التربوية كمركز معلومات قطاعي"(٢).

ومن ضمن التكنولوجيا المستخدمة الآن شبكة الإنترنت "وشبكة الإنترنت التي يستخدمها البشر عن طريق ربط آلاف من أجهزة الكمبيوتر وشبكاتها مع بعضها في شبكة

---

(١) محمد أديب رياض غنيمي، "شبكات المعلومات: الحاضر والمستقبل"، كراسات مستقبلية، ط٢ (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٧) ص ٧٠.

(٢) حسن محمد عبد الشافي، المعلومات التربوية: طبيعتها ومصادرها، مرجع سابق، ص ٢٠٠.

عملاقة تمثل ذروة التكنولوجيا في هذا العصر تتيح لأجهزة الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم الاتصال ببعضها البعض من أجل تبادل المعلومات"[١]. ويمكن لمراكز المعلومات استخدام هذه الشبكة عن طريق الهاتف في تبادل المعلومات التربوية من أجل إفادة الإدارة التعليمية" لأن الكمبيوتر كأحد تقنيات تكنولوجيا المعلومات سوف يصبح أداة لا يمكن الاستغناء عنها وتذليل المشكلات التعليمية والتي يمكن أن تواجه رجال الإدارة التعليمية"[٢].

وفي توصيات إحدى الدراسات التربوية اتضح أنه ينبغي[٣]:

١- العمل على تطبيق أحدث التكنولوجيا حينما تسمح الظروف والموارد ولاسيما وسائل تخزين المعلومات كالحاسب الآلي واستخدام الوسائل السمعية والبصرية لنقل المعلومات.

٢- ينبغي الحصول على المعلومات الكافية والتي يمكن الثقة بها ويمكن الحصول عليها في وقت مناسب وهذا يتطلب التوسع في مجال نظام المعلومات بما يسمح بجمع وتخزين وتشغيل واسترجاع البيانات بما يساعد على اتخاذ القرار الرشيد.

٣- كما ينبغي الاهتمام بالتدفق الرأسي للمعلومات بين المستويات المختلفة وبين المؤسسات والهيئات والاهتمام بالتغذية المرتدة التي تعالج الخلل في القرار.

"وذلك لأن مجتمعنا معلق على مدى نجاحنا في مواجهة التحدي التربوي نتيجة لانتشار تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه من فرص هائلة غير مسبوقة من أجل تطوير أساليب التعليم وزيادة فاعلية إدارته"[٤].

"والكثير من الصعوبة التي تنشأ في المؤسسة هي عدم القدرة أو القصور الموجود في النظام في نقل المعلومات إلى المستخدمين الذين هم في حاجة إليها. وتقوم شبكة الإنترنت

---

(١) عبد المجيد شكري، تكنولوجيا الاتصال (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٦) ص ٤٥.
(٢) إبراهيم عبد الوكيل الفار، تربويات الحاسب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨) ص ٢٠٠.
(٣) إيمان عبد النبي هلال، مرجع سابق، ص ص ١٩٨ – ١٩٩.
(٤) نبيل علي، مرجع سابق، ص ٣٨١.

بحل هذه المشكلة"[١]. وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الإنترنت في مراكز المعلومات ويمكن متابعة المؤتمرات التربوية للاستفادة من نتائجها وتوصياتها في الحصول على المعلومات اللازمة لتطوير الإدارة التعليمية وتحسين فاعلية القرارات التربوية.

"وإحدى الميزات أننا على مشارف القرن الحادي والعشرين أن هناك أجهزة كمبيوتر والتي تستطيع حل المشكلات المعقدة بسرعة كبيرة. فالكمبيوتر ليس من الضروري أن يكون قادراً على إعطاء الإجابة النهائية ولكن سوف يقدم كمًا كبيرا من الإجابات الممكنة ومنها يستطيع المدير أن يتخذ قراره بعد أن يختار من بينها"[٢]. لذا يمكن لأجهزة الكمبيوتر التي تمثل إحدى تكنولوجيا المعلومات والإدارة أن يكون لها دوراً أساسياً في الوصول إلى قرارات سليمة وتوفير البدائل أمام متخذ القرار.

ويمكن استخدام تكنولوجيا التعليم في تطوير وتحسين أداء الإدارة التعليمية في عملية صنع القرارات بما تملكه من إمكانات. "وتكنولوجيا المعلومات كوسيلة للتعليم العربي منذ بداية ظهوره أدى إلى إدراك الكثيرين ما للكمبيوتر من إمكانات ضخمة كوسيلة لخدمة التعليم، ومع التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات من الممكن أن يقوم بهذه الخدمات في المجالات التعليمية مثل خدمة المتعلم والمعلم والإدارة المدرسية والتعليمية"[٣].

"كما أن المعلومات العلمية والتكنولوجية تدعم المعارف المهنية والوظيفية في أي نشاط أو جهد تقوم به مؤسسات الدولة، ومعدل نمو هذه المعلومات في زيادة مطردة، كما أن مجالاتها وميادينها تتداخل وتترابط وتتفاعل بصفة مستمرة وأصبحت تشكل قوة حقيقية

(1) Shel. Holtz, The Interanet Advantage, An Indispensable Resource of Ideas, Procedures, and Examples for your Internet Development, (Ziff) – Davis Press an Imprint, (California: Mac Millan, 1996). P. 18.
(2) Roger OldCorn, Management, 2nd ed., (London: MacMillan, Professional Masters, 1989). P 180.

(٣) نبيل علي، مرجع سابق، ص ٤١٨.

وعوامل تحديث وتقدم الدول. والتغاضي عن ملاحظة وملاحقة فيض المعلومات العلمية والتكنولوجية الحديثة يؤدي إلى التأخر والتخلف"(١).

وفي ضوء ذلك يتضح أن المعلومات تدعم النشاط الإداري وتساعد مراكز المعلومات في التغلب على تداخل المجالات. والتعامل على أساس تعدد الميادين العاملة في مجال المعلومات والتي تساعد على تقدم الإدارة والدول باعتبار أن التخلف عن مواكبة هذه التطورات المعلوماتية يعني التخلف عن الركب الحضاري.

٤- دور مراكز المعلومات في التخفيف من مركزية القرار التربوي:

الإدارة التعليمية لها دورها الهام في العمل الإداري والفني داخل المؤسسات التعليمية ومنوط بها القيام بوظائف عديدة وعلى رأسها إصدار القرارات فإنه من الملاحظ أن "عملية التركيز الإداري في الإدارة التعليمية تؤدي إلى إعاقة العمل. وهذا ما تعاني منه الإدارة التعليمية الآن من عدم سرعة البت في القرارات الهامة وهو ما يطلق عليه مركزية الإدارة التعليمية والتي تعني حصر السلطة وتركيزها في يد هيئة تسيطر على شئون التعليم وترسم سياسته، ويتوفر ميزانيته ولوائحه وتضع مناهجه وكتبه وامتحاناته العامة وقد يكون لها فروع في الأقاليم ولكنها لا تستطيع اتخاذ قرارات ما لم يكن عن توصية من السلطة المركزية بشأنها"(٢).

وتعني المركزية في اتخاذ القرارات الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى ديوان الوزارة في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل ، أما اللامركزية في اتخاذ القرارات فتعني توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات على مستوى الوحدات المدرسية"(٣).

---

(١) محمد محمد عبد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص، ص ٧٩.
(٢) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ١٠٧.
(٣) أحمد إبراهيم أحمد، "صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية"، مرجع سابق، ص ٢٤٥.

كما تعني المركزية التامة في اتخاذ القرارات "الفصل التام بين الوظائف القرارية والوظائف التنفيذية وقد تسمح السلطة للوحدات التنفيذية بسلطة اتخاذ القرارات في حدود مرسومة، لأن بعض القرارات التي يجب اتخاذها بسرعة في المستويات التنفيذية لا يمكن انتظار الموافقة عليها من الإدارة العليا. وكلما زادت مركزية اتخاذ القرارات التربوية كلما أصبحت الإدارة التعليمية أكثر جمودا مما يؤثر على القدرة على الابتكار"(١).

وأحد أهداف مراكز المعلومات التخفيف من تلك العملية. لأن مراكز المعلومات تعطي الفرصة لتنمية القدرة على الخلق والابتكار لدى صانع القرار ومتخذ القرار الإداري المسئول داخل الإدارة التعليمية.

"ولا يوجد ما يمكن أن نطلق عليه المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة. وتفسير ذلك أن المركزية المطلقة معناها عدم وجود تنظيم وتظهر اللامركزية إذا كانت سلطة اتخاذ القرار مخولة لمسئولي وموظفي الوحدات الصغرى التي يضمها التنظيم"(٢).

"كما أنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة في المنظمات كبيرة الحجم مثل وزارة التربية والتعليم بل هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الأجهزة التعليمية المحلية، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق في العمل"(٣). وسوف يساعد ذلك في العمل على نجاح الإدارة في ممارسة عملها دون أي تدخل في عملها الإداري. مما يعني أنها عمل يمارس وفعل يطبق وليست مجرد كلمة جافة.

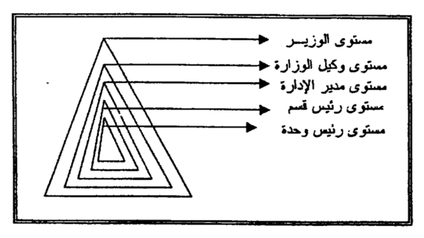
---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ١١٤.
(٢) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ١١٩.
(٣) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ١٩٣.

كما أن "الخدمات المركزية لعمليات تجهيز المعلومات في الهيئات الحكومية كانت قاصرة، فنشأت مراكز المعلومات المحلية والمتخصصة في محاولة التغلب على بعض مظاهر القصور التي اكتنفت تلك الخدمات المركزية في مجال المعلومات"[(١)].

كما يلاحظ أنه "لا يمكن أن نفاضل بين النظام المركزي أو النظام اللامركزي في الإدارة التعليمية إذ أن ظروف المجتمع والعوامل الثقافية والسكانية والجغرافية والاقتصادية تحدد نوع النظام الذي يتفق مع ظروف كل مجتمع. ومن الملاحظ أن مصر كانت تأخذ بالنظام المركزي إلا أنها اتجهت الآن نحو اللامركزية في إدارتها التعليمية ويرجع ذلك إلى تعدد الوظائف التي تقع على عاتق وزارة التربية والتعليم"[(٢)]. ورغم ذلك فإن القرارات التربوية الهامة هي قرارات مركزية ويمتد أثرها تبعا لذلك إلى قاعدة أكثر شمولاً واتساعاً.

ويبين الرسم التوضيحي[(٣)] ارتباط حجم القطاع الذي يتأثر بالقرار التربوي بالمستوى الذي يتخذ أو علاقة الإدارة التعليمية بالمركزية أو اللامركزية بالقرار التربوي.



شكل (٣) يوضح مستويات إصدار القرار التربوي

(١) آلن كنت، الحاسبات الإلكترونية واختزان المعلومات واسترجاعها، ترجمة: حشمت قاسم، شوقي سالم، مراجعة: أحمد بدر، ط٢ (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٩) ص ٣.
(٢) أحمد إبراهيم أحمد، "صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٤٥.
(٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ١١٣.

ويتضح من هذا الرسم التوضيحي لمستويات إصدار والتأثر بالقرار التربوي والعلاقة بينه وبين المركزية مدى ضخامة حجم القطاع الذي يتأثر بالقرار التربوي الذي يصدر على مستوى الوزير، حيث أنه يشمل كل القاعات والمستويات الأخرى من المستوى المركزي الوزاري حتى المستوى الأدنى الإجرائي وهو مستوى الوحدة الصغيرة أو المدرسة. كما أن مستوى وكيل الوزارة يشمل المستويات الأقل والتي تشتمل على مستوى المديرية أو القطاع الذي يخصه والإدارات والمدارس في حدود المحافظة أو المستوى الإقليمي. كما أنّ مستوى مديري الإدارة يشمل قطاع الإدارة التعليمية التي يديرها وكل المؤسسات التعليمية التابعة للإدارة وهو المستوى المحلي بما يشمله من وحدات صغيرة. ثم يأتي المستوى قبل الأخير وهو مستوى رئيس الوحدة أو القسم والذي يصدر قرارات ترتبط بقسمه أو وحدته. ثم يأتي أخيراً مستوى رئيس الوحدة أو المدرسة ويقصد به القرارات المدرسية داخل هذه المدارس.

ومن الملاحظ أنه كلما صغر حجم القطاع كلما قلت درجة التأثير ومجاله. فتأثير وحدود قرار مستوى الوزير يؤثر على كل المستويات المركزية والإقليمية والمحلية. والعكس صحيح من ناحية المستويات الأخرى حيث لا تؤثر قرارات هذه المستويات على المستويات الأعلى بطريقة مباشرة، بمعنى أن مستوى مدير الإدارة لا يصدر قراراً يؤثر مباشرة على مستوى وكيل الوزارة. وإن كان هناك تأثير متضامن وغير مباشر حيث يخفف المستوى الأدنى عند إصداره قرارات في مستواه من أعباء المستوى الأعلى. حيث أن اتخاذ القرارات الحاسمة على المستوى الأدنى في مواجهة المشكلات التي تواجه وحدته أو قطاعه أو إدارته أو محافظته يخفف من مسئوليات المستوى الأعلى تجاه هذه المشكلات.

سادساً: دور مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي:

تساعد مراكز المعلومات المتوفرة بداخل الإدارات التعليمية على المستوى المحلي أو الإجرائي في تطويرها وتحسين أدائها ومساعدتها في تأدية وظائفها. كما تساعد في التخفيف من مركزية الإدارة التعليمية في عملية صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي.

ويوضح الكاتب دور مراكز المعلومات في التغلب على صعوبات صنع القرار ودور المعلومات التربوية التي توفرها مراكز المعلومات في تحديد المشكلة وتحديد البدائل وتنمية الاختيارات وترجيح البديل الأفضل. كما يوضح دور مراكز المعلومات في معالجة البيانات والمعلومات للإفادة منها في صنع القرار في الإدارة التعليمية.

ومن الملاحظ أن موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت على اهتمام صانعي القرار في المجالات المختلفة. وحيث أن "صنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل. ولذلك يجب أن تسبقها دراسة تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات الدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره، وقد شهدت السنوات الأخيرة قرارات اتسمت بالعجلة والارتجال وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التي لا غنى عنها لإصدار القرار في مواجهة هذه المشاكل." (١)

وعن دواعي الحاجة لنظام أو جهاز متخصص في صنع القرار "فإنه من الملاحظ أن عملية صنع القرارات من قبل الفرد قد لا تكون دائماً وفق للأسلوب السليم إذ ليست كل قرارات الفرد تمثل الحل الأمثل، حيث أن قدرة الفرد محدودة على الاختيار وفقا لظروف كل موقف سيلزم اتخاذ قرار بشأنه، ووفقا لحجم ونوع المعلومات المتوفرة وكذلك وفقاً لمستوى خبرة الفرد ودرايته وقدرته على اتخاذ القرار الرشيد"(٢).

---

(١) أحمد إبراهيم أحمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٣٦.
(٢) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٢٣١.

"ومن الملاحظ أن هناك قيودا يتعرض لها صانع القرار ومتخذه، منها قيود نفسية وقيود تنظيمية وقيود زمنية وقيود معلوماتية، الأمر الذي يقتضي خبرة ودراية ثم دراسة واتخاذ الموضوعية أسلوباً لاتخاذ القرار"(١). وهذا يبين مدى قدرة الأفراد المحدودة على القيام بعملية صنع القرار بصورة فردية وضرورة التغلب على هذا باستخدام وسائل مساعدة عن طريق نظام المعلومات المقصود به مراكز المعلومات.

ويهدف نظام المعلومات إلى تحسين عمليات صنع القرار في المؤسسة لذا من الضروري "أن يتميز نظام المعلومات بقدرته على تلبية احتياجات المديرين في كافة المستويات الإدارية من المعلومات لأن نظام المعلومات هو أحد الأنظمة الفرعية في المنظمات"(٢).

كما أن المكونات الأساسية لأي نظام معلومات "يتمثل في وظيفة توصيل وبث المعلومات لمستخدمي النظام والمستفيدين منه، مما يعني ضرورة أن يتوفر لنظام المعلومات خطوط اتصال تعمل جميعاً في إطار المؤسسة التي تتواجد بها وتخدمها ويكون الغرض منها التعرف على احتياجات العاملين للمعلومات وتلبية هذه الاحتياجات وتصل البيانات إلى النظام من مصادر متنوعة حيث تجهز ويعاد توصيلها بشكل آخر كمعلومات تبث إلى مستخدميها"(٣). وتوفر هذه النظم المعلومات المطلوبة في العمل الإداري في كل وقت وتوفر البيانات اللازمة لعملية صنع القرار داخل مراكز المعلومات كنظام معلومات بالإدارة التعليمية.

وهذا يمكن أن تقوم به مراكز المعلومات لأن هذه المراكز تساعد في فاعلية وقدرة الإدارة التعليمية في صناعة القرارات التربوية. كما أن "عملية صنع القرار التعليمي تتطلب توفير

---

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٩.
(٢) خليل سيد محمد الحساني، "دور نظم المعلومات في دعم قرارات التنمية السياحية على المستوى المحلي"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد العاشر، العدد الثاني، كلية التجارة بسوهاج – جامعة جنوب الوادي، ديسمبر ١٩٩٦، ص ٣١١.
(٣) محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص ٢٣٥.

الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة. ثم قيام عملية اتخاذ القرار على أسس جماعية تعني بصناعة القرار. وتتوقف كفاءة القرار التعليمي على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه. ويكون جوهر الاهتمام تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة. وأن يكون القرار الواحد ناتجاً عن مجموعة آراء واقتراحات يمثل كل منها إسهاماً معيناً في صنع القرار"(١). ومن هنا تتضح أهمية المعلومات لعملية صناعة القرار التربوي لأن كفاءة القرار وجودته تتوقف على القرار ذاته وكفاءة صناعته لا على سلطة اتخاذه.

١- أهمية المعلومات التربوية في صنع القرار التربوي:

تتضح أهمية المعلومات في صناعة القرارات "في أن القرارات المركزية التي يصدرها شخص واحد كوزير التربية التعليم والقرارات القطاعية على مستوى المناطق وإدارات التعليم والقرارات الإجرائية على مستوى الإدارات والمدارس، كلها في حاجة ضرورية للمعلومات والبيانات بصورة جيدة ومحددة ويستفاد بها في دراسة ما قد يظهر من مشكلات محتملة ووضع الحلول المناسبة لها. وكذلك المعلومات المرتبطة بالأهداف والسياسات العامة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية"(٢).

كما تتطلب عملية صنع القرار "توافر المعلومات والإحصاءات الدقيقة والتي تمثل الدعامة الأساسية لصنع القرار وأن مصادر المعلومات العالمية التي تصل إلى صانع القرار عن طريق وسائل التقدم التكنولوجي تكون غاية في الأهمية في مرحلة الوعي بالمشكلة المراد حلها وتحديد المشكلة"(٣). وهذا يمثل عنصراً أساسياً في صناعة القرار لأن المعلومات هي الدعامة التي يستند إليها صانع القرار باستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة.

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٣٣.
(٢) مي شهاب، مرجع سابق، ص ٤٦.
(٣) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ٣٣.

"كما تتضح أهمية التركيز على تنمية القدرات الفردية والجماعية في صنع القرارات حيث أن برنامج تنمية القدرات القرارية ينطوي على صقل مهارات أشخاص صانعي القرارات وتحسين البحوث والمعلومات، وتعد هذه المهمة ضرورية لتنمية المهارات على صنع القرارات"(١) وبذلك يمكن للقرارات التربوية جمع وتوثيق المعلومات والحرص على تدفقها وهذا ما توفره مراكز المعلومات عن طريق الشبكات المعلوماتية المتصلة بها.

ولابد من ضرورة إعادة النظر في مصادر المعلومات وإطلاق البحوث المتخصصة ومن توافر إمكانات تكنولوجية للقيام بها. والمعلومات ليست غاية في ذاتها أو هدف ولكنها مادة أساسية لصنع القرار "وهي شيء أساسي في العمل الإداري "*Managerial Work*" ويلعب المدير دوراً أساسياً ورئيسياً في نظام صنع القرار في وحدته كسلطة رسمية وهو فقط يستطيع أن يدرس ويقود الوحدة إلى خطوات هامةجديدة في الموقف وكذلك لديه المعلومات الجارية والمتكاملة لكي يصنع ويتخذ مجموعة من القرارات التي تحدد استراتيجية الوحدة"(٢).

وعملية صنع القرار في المؤسسة أو الإدارة بأنها "سلسلة من الأنشطة تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم وهذه الوظائف تصف الإدارة من وجهة نظر واسعة. وصناعة القرار من الناحية الأخرى تصف المدير من وجهة نظر ضيقة لأن صنع القرار هو ما يقوم به المديرون أنفسهم وهي عملية يستطيع أن يتغلب بها المدير على المعوقات التي تقف عقبة أمامه"(٣).

---

(١) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ٣٩٧ – ٣٩٨.
(2) Scottish Centre for Education over Seas, Op. Cit., P. 5.
(3) Edwin B. Flippo, Gary, M. Munsinger, Op. Cit., P.P. 100 – 101.

، وبهذا يمكن القول بأن الإدارة عملية نشاط، ويتمثل هذا النشاط في العمليات التي تجريها وخاصة عملية صنع القرار والتي تجعل الإدارة التعليمية في حركة نشيطة بدلاً من أن تكون عملية جامدة ثابتة. ومن هنا تبرز أهمية المعلومات التربوية في صنع القرار التربوي وإن كان القائمون على صنع القرار التربوي عاملين بمراكز المعلومات وليس المديرون أنفسهم لأن من مهام المديرين اتخاذ القرار وليس صنع القرار.

٢- دور مراكز المعلومات في التغلب على صعوبات صنع القرار:

تساعد مراكز المعلومات في التغلب على صعوبات صنع القرار التربوي. حيث أن عقبات القرار التربوي على المستوى الإجرائي في المدارس والإدارة التعليمية بالوحدات الصغيرة هي التي تدعو لضرورة استخدام المعلومات في إصدار وتنفيذ ودعم هذه القرارات وخصوصاً على المستوى الإجرائي.

وتحدد العقبات التي تواجه عملية صنع القرار التربوي في(١):

١- قلة الاهتمام برأي منفذ القرار وعدم إشراك المنفذين في اتخاذ القرار مما يؤثر على سلامة القرار وتحقيق الغرض منه.

٢- عدم وصول القرار في الوقت المناسب وهذه الظاهرة تقلل فاعلية العملية التعليمية.

٣- عدم وجود نظم المعلومات الموجهة لأغراض الإدارة واتخاذ القرار التربوي.

٤- ضعف أجهزة المعلومات التي يلجأ إليها متخذ القرار التربوي في إدارة التعليم مما يؤدي إلى ضعف كفاءة القرار، ويؤدي إلى نقض القرار قبل أو بعد صدوره بفترة قصيرة وإلى ظهور ثغرات كثيرة تسمح بالاستثناءات.

---

(١) إيمان عبد النبي هلال، مرجع سابق، ص ص ١٩٦ – ١٩٧.

ويمكن لمراكز المعلومات أن تقوم بالاهتمام برأي منفذ القرار عن طريق استبيانات واستطلاعات للرأي في الحصول على المعلومات وآراء منفذي القرارات.كما أن إمكانات مراكز المعلومات وما تحتويه من وسائل اتصالات عن بعد وقدرات تمكن من توصيل القرار في الوقت المناسب. ولابد من ضرورة وجود نظام وإن كان موجوداً يتم تعديله حتى يعمل بفاعلية أكبر في عملية صنع القرار التربوي ومساعدة الإدارة التعليمية في أداء وظائفها. ومن ناحية ضعف كفاءة القرار من الملاحظ أن هذا ما يحدث لمعظم القرارات التي لا تصدر عن دراسة كافية. لذا يمكن لمراكز المعلومات أن تمد الإدارة بالمعلومات من مصادر مختلفة مع ضمان دقتها وسلامتها.

كما تم التوصل إلى بعض الفجوات التي تعوق عملية الاستفادة من المعلومات التربوية في صنع القرارات وتتمثل في[(١)]:

١- عدم اهتمام صانعي القرار بالمعلومات المتوافرة التي يمكن أن تساعدهم في صنع القرارات نتيجة عن البث غير الكافي للبيانات والمعلومات.

٢- قد يكون التكنوقراطي "الفني المتخصص في التقنيات التكنولوجية" الذي يقدم النصح لصانع القرار لا يعلم هو نفيه شيئاً عن نتائج البحوث التي يمكن أن تؤثر في توصياته.

٣- وجود مسافة كبيرة بين منتجي المعلومات التربوية والمستفيدين منها.

٤- صياغة نتائج البحوث بلغة خاصة بالباحثين ونشرها في مجلات الصفوة. وعدم صياغتها بأسلوب علمي يمكن لصانعي القرار فهمه. وعدم إذاعتها وبثها عبر أوعية المعلومات التي يرجع إليها صانعو القرار عادة.

---

(١) حسن محمد عبد الشافي، المعلومات التربوية: طبيعتها ومصادرها، مرجع سابق، ص ص ٨٣ - ٨٤.

٥- قصور الدافع لدى المستفيد في بعض الأحيان لجمع المعلومات الحديثة.

٦- قصور التسهيلات التي توفرها شبكات المعلومات في تلبية الاحتياجات من المعلومات لصنع القرارات.

٧- المعوقات التي تحد من تدفق المعلومات بين المستوى المركزي والمستوى اللامركزي.

٨- المعلومات المتوافرة لصانع القرار غير المتوازنة.

٩- صعوبة التبادل الدولي للمعلومات التربوية التي تفيد في صنع القرارات.

وفي ضوء ذلك يمكن الاتفاق على أن لمراكز المعلومات دوراً في التغلب على هذه الفجوات في أن الإمكانات التكنولوجية ووسائل الاتصال المتقدمة يمكن عن طريقها البث الكافي للمعلومات لصانعي القرار التربوي. وتوافر الأجهزة تساعد الفني القائم بعملية معالجة المعلومات في فهم المشكلة جيداً وتقديم المشورة المدعمة بالمعلومات . وتواجد مراكز المعلومات المتخصصة داخل الإدارات التعليمية يقرب المسافة بين منتجي المعلومات التربوية والمستفيدين منها وعملية المعالجة الآلية للمعلومات تصيغ هذه المعلومات بلغة سهلة يسهل استخدامها لدى صانعي القرار.

كما أن شبكة المعلومات لها دورها حيث "أن شبكات المعلومات القومية أحدث تنظيم لمواجهة أزمة المعلومات بما يحقق حاجة المجتمع إلى المعلومات مستعينة بأحدث تكنولوجيا ووسائل اتصال في تحقيق رسالتها. واستخدام الاتصالات السلكية واللاسلكية والحاسبات الآلية يحقق كفاية في البث وبرامج الاتصالات الآلية بين مراكز المعلومات المحلية والعالمية ويحقق التبادل الدولي للمعلومات التربوية لصنع القرار التربوي"(١).

---

(١) عبد التواب شرف الدين، شبكات المعلومات القومية والتعليم المستمر، مرجع سابق، ص ٢٥٣.

كما أن توافر شبكة الإنترنت بمراكز المعلومات يساهم بشكل كبير في التغلب على الكثير من المشاكل حيث أن "شبكة الإنترنت شبكة عالمية يستخدمها البشر عن طريق ربط آلاف أجهزة لشبكات الكمبيوتر مع بعضها البعض أو عن طريق الهاتف والأقمار الصناعية وتتيح لأجهزة الكمبيوتر في كل أنحاء العالم فرصة تبادل المعلومات"(١). وهذا يحقق الاتصال والتعاون وتدفق المعلومات من كل مكان بطريقة تساهم في صناعة القرارات. وهذا يوضح أهمية مراكز المعلومات في التغلب على صعوبات عملية صناعة القرار التربوي.

٢- دور مركز المعلومات في تحديد المشكلة وتنمية البدائل:

تقوم مراكز المعلومات بدورها المنوط القيام به في عملية تحسين القرار التربوي وتبدأ بعملية صنع القرار التربوي والدور الذي تلعبه المعلومات التربوية التي توفرها مراكز المعلومات لصانعي القرارات. وفي هذا السياق يقوم الكاتب بتوضيح دور مراكز المعلومات في تحديد المشكلة واختيار وتنمية البدائل حتى تصل الإدارة التعليمية للاختيار الأمثل.

تمثل عملية جمع البيانات والمعلومات خلال فترة صنع القرار التربوي والتي تسبق عملية اتخاذه وتنفيذه أهمية خاصة حيث أن "للمعلومات دوراً هاماً في تحديد المشكلة أو بلورة الموقف وتحديد البدائل وتقييمها. كما أن المعلومات المرتدة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورة لتقييم القرار واتخاذ الإجراءات التصويبية إذا استلزم الأمر"(٢).

وهذا توضيح لضرورة توفير المعلومات التي تساعد في التحديد الدقيق للمشكلة والتي تعتبر بداية الطريق الصحيح للتوصل للاختيارات والحلول حتى يتم التوصل للقرار السليم. ويمكن القول بأن للمعلومات دورها في عملية تحديد المشكلة والتي تبدأ بعملية جمع

(١) عبد المجيد شكري، مرجع سابق، ص ٣٦.
(٢) جمال نوارة، مرجع سابق، ص ١٩.

البيانات ذات الصلة بالمشكلة *Relevant Data* ثم تنمية وتنقية البدائل لاختيار الحل الأمثل والذي سيقوم بتلك المهمة هو متخذ القرار.

"وعند تحديد المشكلة، فإنه بعد مرحلة إدراك وجود مشكلة، تأتي عملية فحص السبب فقد يكون سهلاً التعرف على المشكلة ولكن هذا يختلف عن أن تكون قادراً على فحص السبب الرئيسي للمشكلة. وفحص المشكلة ليست عملية سهلة لأن الفحص الخاطئ يقود إلى قرار خاطئ ويأتي هنا دور المعلومات"(١).

وفي مراحل صنع القرار هناك مرحلة مهمة بعد تحديد المشكلة وهي "مرحلة تحديد الهدف ومرحلة جمع البيانات والمعلومات ومادة العمل في الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة ومادة الإداري التربوي هي البيانات والمعلومات التي تتوفر لديه ويتوقف على مدى سلامتها نجاح الإدارة التعليمية ومستوى القرارات التربوية"(٢).

لذا فجمع المعلومات يتطلب قدراً كبيراً من الذكاء وبعد النظر والتخيل لأنه قد يواجه بقدر هائل من المعلومات والإحصائيات التي لا حاجة إليها ومن الضروري أن تكون المعلومات ذات صلة بموضوع القرار ويمكن الاعتماد عليها إذا كانت بعيدة عن التحيز وقابلة للتكرار، كما تتطلب عملية فرز البيانات توافر العقلية النقدية لدى صانع القرار.

كما تمثل مرحلة جمع المعلومات المرحلة الثانية في صنع القرار وهي "مرحلة جمع المعلومات الخاصة بالموضوع وتعتبر الدعامة الأساسية التي يبني عليها القرار، ويتوقف جمع المعلومات بسرعة على عملية الاتصال وكلما كانت عملية الاتصال ذات كفاءة عالية كلما

---

(1) Roger Old Corn, Op. Cit., P. 177.

(٢) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٥٢ – ٥٣.

أمكن جمع أوفر وأدق للمعلومات والبيانات بالسرعة المطلوبة ثم تعد هذه البيانات وتنظم وتنسق حتى يسهل الحصول على النتائج لتسهيل الاستفادة منها"(١).

وتعتبر مرحلة الحصول على المعلومات مرحلة هامة وضرورية من أجل تحديد الأهداف وتحديد المشكلة وصياغتها، وتحديد البدائل المتاحة وتقييمها، ومعرفة مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بالاعتماد على التغذية المرتدة للمعلومات.

"وعملية معالجة البيانات يتم فيها تخزين المعلومات حتى يتم استخدامها في المؤسسات المختلفة وجمع المعلومات معاً لتكوين قوائم أكثر صعوبة وتأخذ وقتاً طويلاً عندما تستخدم الكمبيوتر فإن البيانات المستخدمة والمخزنة تأخذ مساحة أقل وأسهل في البحث عنها وكذلك السرعة في الدراسة عن المعلومات ذات الصلة وإمكانية طبعها"(٢). حيث تقوم مراكز المعلومات بعملية الضبط أو الكنترول للمعلومات بعد معالجتها. وهذا يوضح دور مراكز المعلومات في تحديد المشكلة وتوضيح أركانها وجمع المعلومات المرتبطة بالحلول وتنمية البدائل المتعددة وإعدادها بطريقة تسمح باختيار بديل أفضل لحل المشكلة.

٤- دور مراكز المعلومات في مرحلة اختيار البديل المناسب:

تمثل مرحلة اختيار البدائل وتنميتها الخطوة الثالثة في عملية صنع القرار فبعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة تأتي مرحلة تنمية البدائل والاختيارات وللمعلومات دورها في هذه المرحلة حتى يصل إلى متخذ القرار اختيارات أو أكثر للاختيار واتخاذ القرار. لذا كلما كانت المعلومات متوفرة وجيدة كلما كانت الاختيارات دقيقة ومناسبة.

ويبرهن الكاتب على أهمية المعلومات في هذه المرحلة الحاسمة من صنع القرار التربوي. "حيث أنه بعد فحص السبب الذي أدى للمشكلة يتم فحص بعض البدائل

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٢٤٣.
(2) Anne Ramkaran & Ian Ithurralde, Op. Cit. P. 9.

وتقييمها للوصول إلى الاحتمالات الممكنة لحل المشكلة وتشمل هذه المرحلة استخدام العقل. ويحتاج تحديد الحلول لأفكار ولا تتأتي هذه الأفكار إلا من خلال الحصول على معلومات. وهذا يحتاج لتجميع معلومات حتى تصل للمرحلة الأولى. والتي يدور فيها الفرد حول تلك المعلومات محاولاً حل المشكلة. ثم تأتي المرحلة الثانية وهي التفكير النشط حول المشكلة ومرحلة التبصير وتسمى *The Flash of Insight* أو لحظة الإلهام *Inspiration* توفر الكثير من الوقت والجهد"(١).

ويظهر دور المعلومات في مساعدة الفرد على الوصول لمجموعة من البدائل والاختيارات لأن المعلومات تعطي الفرصة لتحديد هذه الاختيارات ثم مرحلة تنميتها وتقييمها حتى يستطيع الاستقرار على الاختيار الأمثل يوفره لمتخذ القرار. وفي ضوء ذلك يتضح أن عملية الاختيار ليست عملية سهلة وتحتاج لمعلومات كثيرة حتى يمكن أن تساعد في الاختيار السليم للحل المناسب للمشكلة.

"وتتضح أهمية اختيار البدائل في أن القرارات الإدارية معقدة للغاية كما أن الوصول إلى قرار رشيد يتوقف على عدد من الأسباب فإذا صدر قرار معين فإنه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التي تترتب عليه لأن نتائج فعل معين لن تظهر إلا في المستقبل الأمر الذي يجعل تقييم القرار تقييماً واقعياً مسألة صعبة قد يكتنفها الكثير من الأخطاء فالإنسان لكي يصل إلى قرار رشيد لابد له وأن يختار قراراً من بين عدة قرارات بديلة ولكن قد لا تطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التي قد يكون من بينها الاحتمال الرشيد"(٢).

لذلك فإن عملية الاختيار بين الاحتمالات عملية هامة جداً وتؤثر المعلومات فيها تأثيراً إيجابياً حيال توافرها، وسلبياً في حالة عدم توفرها وندرتها. ويمكن التغلب على ذلك

---

(1) Roger Old Corn, Op. Cit., P.P. 179 – 180.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٤٠.

باستخدام مراكز المعلومات لأن القدرات الشخصية والذهنية للإنسان محدودة بالنسبة لتلك العملية الحيوية.

ومن هنا تظهر أهمية مراكز المعلومات في اختيار البديل الأفضل من بين عدة اختيارات وكذلك أهمية مراكز المعلومات في صناعة القرار التربوي في كافة خطواته ويستند صانعو القرار التربوي على هذه المعلومات التي تمثل الدعامة الأساسية لهذا القرار.

سابعاً: دور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي:

وضح الكاتب أن مراكز المعلومات لها دور هام في عملية صنع القرار التربوي من حيث تحديد المشكلة وتحديد البدائل والاختيارات وتقديمها لمتخذي القرارات التربوية في الإدارة التعليمية. ولذلك يلقي الضوء على دور هذه المراكز في عملية اتخاذ القرار التربوي من حيث دور المعلومات التي توفرها في عملية الاختيار الأمثل للقرار وأهميتها في التغلب على الأخطاء الشائعة في عملية اتخاذ القرار التربوي. ودور المعلومات في مراحل اتخاذ القرار التربوي وتوفير الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرار التربوي.

"ويمكن الوصول إلى المعلومات الدقيقة والتي يمكن أن يعول عليها سواء في المجالات العلمية أو الإدارية في الوقت المناسب. ويمكن أن يؤدي إلى الحد من اتخاذ القرارات غير المجدية التي تؤدي إلى تبديد الموارد. فنوعية القرار مرتبطة بوجه عام بنوعية المعلومات التي تتوافر للمسئول عن اتخاذه"[(١)]. وهذا يمكن أن يتم داخل مراكز المعلومات والتي يمكن عن طريقها التغلب على العوامل التي قد تؤثر في اتخاذ القرار.

---

(١) بولين أثرتون، مراكز المعلومات: تنظيمها وإدارتها وخدماتها، ترجمة: حشمت قاسم (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨١) ص ٣١.

"وهناك عوامل تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ منها الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد والوسط المحيط باتخاذ القرار والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار، وتوقيت القرار والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار"(١).

وتكمن عملية اتخاذ القرار الرشيد في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في الإدارة التعليمية، ولذا تكون قراراته أكثر فعالية، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيداً له لتنفيذه ويمكن النظر للإدارة على أنها عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه.

١- أهمية المعلومات التربوية في اتخاذ القرار التربوي:

وعن علاقة المعلومات بعمليات اتخاذ القرارات فإن المعلومات لها دورها في تلك العملية وذلك من خلال علاقة المعلومات بالظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرارات وعناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ويمكن أن تتمثل العلاقة بين اتخاذ القرارات والمعلومات في(٢):

١- الظروف المحيطة باتخاذ القرار: وتساعد المعلومات في توفير البنية الملائمة حيث أن كثيراً من العوامل قد تؤثر على عملية اتخاذ القرارات وهذا يفرض على نظام المعلومات ضرورة التنبؤ بكل هذه الظروف التي سيكون لها أثرها على القرار والآثار المترتبة عليه.

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٦٩.
(٢) ماجدة حسين إبراهيم، "استخدام نظام المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات التشغيل" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٧، ص ص ٥٤ – ٥٦.

٢- عناصر عملية القرارات من خلال:

أ- المدخلات أي المعلومات التي يتم الاعتماد عليها عند اتخاذ القرار، ومتخذ القرار الذي سوف يقوم باتخاذ القرار بناء على المعلومات.

ب- أما المخرجات فهي القرار الذي يتم اتخاذه وهو اختيار البديل الأفضل بناء على عملية التقييم السابقة وتتوقف درجة كفاءة القرار على مدى التطابق بين المدخلات من المعلومات ومقدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات.

وتستطيع مراكز المعلومات خلال إمكاناتها التكنولوجية القيام بعملية التنبؤ والنتائج المستقبلية للقرار. ويقترح الكاتب ضرورة قيام مراكز المعلومات بإمداد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة في الإدارة التعليمية من خلال الاستفادة من تقنيات مراكز المعلومات.

ونظراً لأن العملية التعليمية الإدارية تعتمد اعتماداً كبيراً على مدى وفرة المعلومات التي تمكن المديرين من اتخاذ القرارات بسهولة ووضوح. "ولذلك لابد من الاهتمام بمراكز المعلومات التي تغذي الإدارة بالمعلومات المرشدة للقرارات خاصة وقد أشارت النتائج إلى أن وفرة المعلومات وتنظيمها من شأنهما أن يتمشيا مع درجة التوسع في مجالات الإدارة التعليمية وترتكز بدورها على قاعدة من المعلومات تخدم أهداف هذه المنشأة التربوية"(١).

كما أنه من الضروري الاهتمام بشبكة الاتصالات التي من شأنها أن تحقق الكفاية المطلوبة لتنفيذ القرار ودراسة المعوقات التي قد تحد من استمرار تدفق المعلومات عن طريق تسهيل الاتصالات بتقنياتها المختلفة.

---

(١) سهيل هاشم صوان، "الإدارة بالأهداف والمعلومات وعلاقتها ببعض العوامل النفسية التي تميز شخصية المدير"، مجلة كلية التربية، العدد ٢٠، جزء ١، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٦، ص ٢.

"ومن الضروري أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزودا بالمعلومات بصورة مستمرة. وقد تكون القرارات الإدارية معقدة بدرجة كبيرة وهو ما يجعل رشادها ومعقوليتها عملية محددة مثل صعوبة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته وتحديد الطريقة التي سلكها أو يسير فيها القرار. وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار رشيدا ولذلك كان على التنظيم الإداري من الناحية العملية أن يحدد مجال ومدى القرارات التي يتخذها كل فرد في المنظمة"[(١)]. وهذا يوضح أهمية تزويد الإدارة التعليمية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

"وتتضح أهمية عملية اتخاذ القرارات في أن عملية اتخاذ القرارات أهم عملية في مختلف المستويات الإدارية. لتحقيق أهدافها "وتعتمد كفاءة القرارات بصفة عامة على المعلومات المتاحة لمتخذي القرار بالإضافة إلى الأساليب التي تم اتباعها لاتخاذ هذه القرارات ويقوم نظام المعلومات أو "مراكز المعلومات" بتجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات بعد إجراء عدة عمليات. وتعتبر المعلومات ذات أهمية في اتخاذ القرارات وهي عامل هام في تقليل عدد البدائل لمتخذي القرار وتقديم البدائل الأكثر احتمالا للنجاح"[(٢)].

"وفي ضوء الدورة الاسترجاعية للمعلومات *Information Feed Back Cycle* تظهر علاقة البيانات بالمعلومات وإنها ذات طبيعة دورية، حيث يتم تجميع وتشكيل البيانات للحصول على المعلومات، وتستخدم هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التي تؤدي بدورها إلى تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي تحتاج إلى مجموعة إضافية من البيانات، يتم تجميعها مرة أخرى ومعالجتها للحصول على معلومات إضافية أخرى لاتخاذ قرار آخر يؤدي لاتخاذ إجراءات أخرى"[(٣)]. مما يوضح أهمية مراكز المعلومات في القيام بتلك العمليات.

---

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ص ٩١ – ٩٢.
(٢) محمد فهمي طلبة وآخرون، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية (القاهرة: مجموعة كتب دلتا ، ١٩٩٣)ص ٤٤٣.
(٣) محمد السعيد خشبة، المعالجة الإلكترونية للمعلومات، مرجع سابق، ص ص ٩ – ١٠.

ويشير الكاتب إلى ضرورة إشراك مركز المعلومات كمؤسسة جماعية يعمل بها أفراد كثيرون يقومون بمهمات محددة في عملية صنع القرار التربوي حتى يقدموا معلومات جيدة لمتخذي القرارات تحقق مبدأ مشاركة الجماعة في القرار التربوي. وقد يساعد ذلك على مشاركة الكثير من المسئولين في اتخاذ القرار التربوي.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرار جزءاً مقبولاً في حياة الإنسان اليومية "ونحن كأفراد يمكن أن نتخذ قرارات في لحظات أو بعد تفكير عميق. ويمكن لهذه القرارات أن تتأثر بالعواطف والعقلانية أو كلاهما معاً وكأفراد في مجموعات ربما نجد أنفسنا نتخذ قرارات على أساس الجماعة حيث يمكن لآرائنا أن تتأثر وتؤثر في القرارات . كما أننا نجد أنفسنا أنه لابد أن نجادل الآخرين. وفي المؤسسات فإن الناس مع أدوارهم الإدارية *Managerial Roles* متوقع منهم أن يتخذوا قرارات كجزء من مسئولياتهم"(١). وهذا ما يستدعي استخدام أجهزة ضبط لهذه المعلومات والتغلب على مثل هذه الفوارق والتي قد تؤثر على القرارات.

"والمعلومات هي أساس أي قرار يتخذه كل مسئول في موقعه وبقدر توافر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المسئول بقدر ما تكون دقة القرار وصحته. وإذا كانت نوعية القرارات التي يتخذها الفرد تتوقف على قدرته في اتخاذها فإنها تتوقف أيضاً على نوعية المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة ومدى صلاحية هذه المعلومات"(٢). وتوفر مراكز المعلومات هذه المعلومات في الوقت المناسب كما تتحول المعلومات بعد معالجتها لمعلومات دقيقة ومفيدة. كما أنها تحدد المعلومات المناسبة لكل قرار متصل بالمشكلة.

(1) G. A. Cole. M. A. Mimgt,. Op. Cit., p. 123.

(٢) محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات (القاهرة: مكتب غريب، ١٩٨٤) ص ٢١.

وبذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات في حاجة إلى تقنيات فكرية ولا يمكن تنفيذها إلا باستخدام الأساليب الإلكترونية في مجالات تحليل البيانات وكذلك في المجالات التي تتطلب تسهيل الاتصال بين الأفراد والعلماء والدارسين، ثم بين أقسام المؤسسة الواحدة وأيضاً بين المؤسسات والإدارات المختلفة. فكانت هذه الحاجات الدافع إلى تطوير أجهزة الكمبيوتر، ثم شبكات الاتصالات الإلكترونية، ثم قواعد المعلومات ثم إنشاء مراكز المعلومات.

٢- دور مراكز المعلومات في التغلب على الأخطاء الشائعة في عملية اتخاذ القرار التربوي:

تقوم مراكز المعلومات بدور هام في التغلب على المشكلات والأخطاء التي قد تعوق عملية اتخاذ القرار التربوي. "وعملية الاختيار في إصدار القرارات عملية ليست سهلة فإن الاختيار يتم عادة على مراحل مختلفة واستنادا على معلومات متشابكة وتحت ضغط ومؤثرات متعددة ،الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرارات صعبة ومعقدة."(١) أي أن القرار الذي يتخذه الوزير أو وكيل الوزارة أو المدير قد يكون في أغلب الأحوال استمرارا لقرارات أخرى اتخذها أفراد آخرون.

وقد تم تحديد مجموعة من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار وهي(٢):

١- اصطدام العمليات بالروتين الزائد.

٢- صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة.

٣- عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة.

٤- عدم وجود نظام سليم للاتصال وعدم وضوح الاتصال بالمؤسسة يعرقل عمليات صنع القرار الإداري وتنفيذه ويترتب عليه نتائج غير سليمة.

---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٢٤.
(٢) سلموة محمد فهمي، مرجع سابق، ص ص ٩٥ — ٩٦.

٥- تدخل العوامل الشخصية في مراحل صنع القرار وتدخل مظاهر السلوك الانحرافي.

وهذه معوقات يمكن التغلب عليها بواسطة مراكز المعلومات من حيث البعد عن البيروقراطية وسهولة الاختيار لتوفر البدائل ووجود نظام قوي للاتصالات المتطورة. والبعد عن تأثير العوامل الشخصية لقيام أجهزة الكمبيوتر بمراحل حاسمة في القرار التربوي.

"كما تتعرض عملية اتخاذ القرارات لعدة أخطاء يجب التخلص منها وبالنظر إلى ما يجري في الواقع في البلدان التي لا تقوم فيها خطط تربوية، يلاحظ أن المسئولين فيها يتخذون قرارات تتضمن توجيهاً لمستقبل وتخطيطاً له، ولكنه تخطيط يستند إلى آراء عفوية وارتجالية. فهم حين يقررون مثلاً ضرورة زيادة عدد الطلاب في التعليم الفني زيادة معينة خلال السنوات المقبلة، يرسمون خطة ويتخذون قراراً تخطيطياً، أي ينطلقون من هدف ويضعون وسائل تحقيقه أي أنهم لا ينطلقون في هدفهم هذا من دراسة علمية لمتطلبات الخطة، بل يكتفون بقرار عام ووسائل غامضة غير محددة تماماً." [(١)]. وهذا نداء واضح لضرورة مراعاة الظروف المحيطة عند اتخاذ القرارات وتوفير دراسات علمية واستخدام وسائل تكنولوجية حديثة في خطوات اتخاذ القرار التربوي.

ومن الأخطاء الشائعة في عملية اتخاذ القرار عدم توافر المعلومات الضرورية أو عدم استغلالها أو توظيفها بشكل جيد في عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى ارتكاب أخطاء في هذا المجال ومن أهم هذه الأخطاء[(٢)]:

١- قصر النظر الذهني: قد ينصب اهتمام الإداري على المشكلات الآنية أي الحالية بدلاً من التركيز على المشاكل التي لها امتداد في المستقبل.

---

(١) محمود عبد الرازق شفشق وآخرون، مرجع سابق، ص ١٠٥.
(٢) محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات، مرجع سابق، ص ص ٨٤ – ٨٥.

٢- **التبسيط:** قد يركز متخذ القرار على أعراض المشكلة بدلا عن الاهتمام بأسبابها نتيجة السعي إلى البحث عن حلول سريعة، وإن كانت غير ملائمة لحل المشكلة.

٣- **الاعتماد على الخبرات الشخصية:** حيث أن الاعتماد كلياً على الخبرات الشخصية، وعدم الاهتمام بتجميع المعلومات عن المشكلة يؤدي في عديد من الحالات إلى اتخاذ قرار غير رشيد، لحل المشكلة القائمة.

٤- **الأفكار المسبقة:** يعتمد صانع القرار في هذه الحالة على استنتاجات وصل إليها مسبقا، ثم الدراسة عن مبررات لها بهدف دعمها.

٥- **التردد في اتخاذ القرار:** قد لا يجد المسئول الإداري حافزاً لاتخاذ القرار، نتيجة تخوفه من أن يصبح عرضه للنقد وقد تزداد المشكلة حدة وقد يفوت الوقت دون أن يتخذ قراراً، وخصوصا في المشاكل التي تستوجب قراراً عاجلاً.

ويمثل خطأ قصر النظر الذهني مشكلة كبيرة لأن متخذ القرار لا ينظر إلى المستقبل. كما أن مشكلة التبسيط تشكل خطورة لأن الحل السريع قد يزيد المشكلة تفاقماً. ونظراً إلى محدودية الخبرات الشخصية فقد تعطي فرصة للتحيز الشخصي لقصور في خبرات الفرد أو لا تصلح بعض الخبرات لمواقف أخرى تحتاج لخبرات أخرى. كما أن استخدام الأفكار المسبقة في الواقع يشكل خطأ في عملية اتخاذ القرار، حتى وإن حاول المسئول إقناع الآخرين بأنه اتخذ قراره وفقاً لتسلسل منطقي. وهذا بسبب التحيز الشخصي المبكر لأفكار محددة. كما أن التردد يزيد المشكلة سوءاً وهو نتيجة عدم الثقة في المعلومات.

"وبعض المديرين بدون وعي يندفعون في قرارات بدون مراعاة لظروف أو النتائج والتأثيرات الناجمة عن هذه القرارات وأحياناً يصدرون القرارات المشئومة والمصحوبة بنتائج مشئومة وكوارث ونجاح غير متوقع"(١).

---

(1) Eyre, E. C., Op. Cit. ,P. 91.

"ويمكن للمسئول الإداري أن يتفادى بعض الأخطاء إذا ما أولى المعلومات ما تستحقه من أهمية واعتبرها ضرورة ملحة في عملية اتخاذ القرار. وعليه فإن اعتماد نظام اتصال بالمؤسسة الإدارية من شأنه أن يساعد على توفير المعلومات الضرورية في صنع واتخاذ القرارات."(١) ويوجد هذا الاتصال بمراكز المعلومات كعنصر أساسي من تجهيزاتها. ويجب الاعتماد على التقارير الرسمية والمصادر الأخرى مثل المقترحات والاستفتاءات والمقابلات.

واتجاهات المديرين في اتخاذ القرارات قد يشوبها بعض الأخطاء مما يدعو لضرورة الأخذ بما تقدمه مراكز المعلومات من معلومات لخدمة الإدارة. وهناك بعض الاتجاهات التي قد تمثل عوائق وأخطاء اتخاذ القرارات(٢):

١- **الاتجاه الاوتوقراطي** ***Autocratic*** وهو الاتجاه الفردي المبني على معرفة المدير بالحالة الحالية بطريقة فردية.

٢- **اتجاه البحث عن معلومات الآخرين** ***Information Seeking*** ويتضمن حرص المدير على الحصول على المعلومات من الآخرين وتقييمها ليتخذ القرار شكلاً فردياً.

وتمثل هذه الاتجاهات عوائق ومشاكل في عملية اتخاذ القرارات.

ولهذا لا يتم الوصول إلى قرار معين وفقا للمعلومات المتاحة والمعايير الموضوعية فحسب "وإنما يتأثر متخذ القرار بعوامل واعتبارات أخرى غير موضوعية لا تتعلق بأساس القرار في حد ذاته بشكل مباشر ولكنها تعكس قيما وأفكارا وطريقة فهم متخذ القرار، أي أن متخذ القرار يتأثر بالظروف البيئية المحيطة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية وتؤثر على مدخله في اتخاذ القرار والاختيار من بين البدائل المتاحة"(٣).

---

(١) محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات، مرجع سابق، ص ٨٦

(٢) شريف كامل شاهين، مرجع سابق، ص ٣٧٩.

(٣) محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، مرجع سابق، ص ٨٧.

وهناك بعض الأخطاء في عملية اتخاذ القرار وبعض الطرق التي يستخدمها متخذ القرار في مواجهة بعض المشكلات التي تواجههم وهي طرق تقليدية تؤدي لبعض الأخطاء مما يدعو لضرورة إيجاد جهاز متخصص يساعد في اتخاذ القرارات التربوية.

ويتفق الكاتب مع التصنيف التالى وذلك في ضرورة وجود طرق متنوعة للمساعدة في اتخاذ القرارات وتتمثل هذه الطرق في[١].

١- **استعمال الخبرة السابقة:** أي اتباع نفس الوسائل التي اكتسبها متخذ القرار في الماضي.

٢- **استعمال الملاحظة:** أي يستفيد متخذ القرار من ممارسات متخذي القرارات الآخرين في المواقف المماثلة ناقلا عنهم نفس الحلول.

٣- **تطبيق الدراسات النظرية:** أي الاستعانة بالحلول النظرية التي درسوها.

وبتحليل طريقة استعمال الخبرة السابقة يلاحظ أن هذا الأسلوب لا يقدم كثيراً ولا يساعد على تقدم الإدارة حيث يجعلها ساكنة وهذا يتعارض مع الاتجاه الديناميكي في الإدارة. واستعمال الخبرة السابقة لمتخذ القرار لن يؤثر فقط على اتخاذ القرار بل يؤثر سلبيا على الإدارة التعليمية نفسها لأنه يؤدي لجمودها وهذا يتعارض مع ضرورة تطوير الإدارة التعليمية ووظائفها التي تمثل القرارات التربوية واتخاذها إحدى عناصرها.

كما أن استعمال الملاحظة لا يقدم كثيراً للتقدم العلمي في الإدارة. حيث أن المواقف قد تتشابه ظاهرياً ولكن تختلف جوهريا بما يعني عدم تشابه الحلول لهذه القرارات، ولأن الملاحظة قد لا تكون دقيقة لقصور الملاحظة الشخصية. وتطبيق الدراسات النظرية قد

---

(١) محمد صبري الحوت، حمدي حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ٤١٠ ــ ٤١١.

تكون بعيدة عن المشكلة إلا إذا أخذت الظروف الخاصة بالموقف والبيئة المحيطة في الاعتبار.

وفي ضوء ذلك يمكن توضيح أهمية دور مراكز المعلومات في التغلب على كل الصعوبات والأخطاء التي قد تحدث في عملية اتخاذ القرار التربوي وقيامها بمعالجة هذه الأخطاء بطريقة موضوعية باستخدام طرق متنوعة بمساعدة الأجهزة التكنولوجية المتطورة.

٢- دور مراكز المعلومات في مراحل اتخاذ القرار التربوي:

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل متعددة ، وللمعلومات دور هام في مراحل اتخاذ القرار والتي تشمل عملية تقييم الاختيارات واختيار القرار الأمثل. والمعلومات لها دورها في هاتين العمليتين من ناحية إعطاء فرصة لمتخذ القرار في تقييم هذه الاختيارات ومن ثم الاختيار الصحيح ليتم اتخاذ قرار رشيد.

ولقد حدد "أحمد إسماعيل حجي" مراحل اتخاذ القرار التربوي في(١):

١- **تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها البعض:** حيث يقوم كل بديل في ضوء المعايير المقترحة بما يتضمنه ذلك من بيان النتائج المترتبة على كل بديل وذلك للوقوف على إسهام كل بديل في حل المشكلة من جميع جوانبها، الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة، الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل بديل، الآثار الجانبية المترتبة على تنفيذ كل بديل، وفي ضوء ذلك يتم مقارنة البدائل المقترحة حتى الوصول إلى الاختيار الأفضل.

٢- **الاختيار الأفضل:** وذلك في ضوء مقارنة البدائل المقترحة يتم اتخاذ القرار باختيار أفضل بديل مما يعتبر أكثرها احتمالاً للنجاح في حل المشكلة. والمعلومات لها دور

---

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٨.

حيث تعتبر الدليل الذي يرشد متخذ القرار للاختيار الأمثل. وهذا يظهر دور مراكز المعلومات.

والمعلومات لها دورها في فهم الهدف من القرار وكذلك عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة وتحليل وتفسير المعلومات المحتملة كما تساعد المعلومات في التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار ويتم تقييم الاحتمالات في ضوء المعلومات المتوفرة. ويتم هذا داخل مراكز المعلومات.

كما وضع - إبراهيم عصمت مطاوع- مراحل اتخاذ القرار التربوي في[1]:

١- <u>مرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات:</u> وتعرف بمرحلة البحث وجمع المعلومات الخاصة بالموضوع. وتعتبر المعلومات الدعامة الأساسية التي يبني عليها القرار. وتعد البيانات وتنسق وتنظم وتبوب حتى يسهل الحصول على النتائج وعمل المقارنات بالشكل الذي يسهل الاستفادة منها.

٢- <u>تحديد البدائل:</u> ذلك في ضوء البيانات حيث يتم تحديد البدائل والحلول المحتملة للمشكلة وبعدها يتم دراسة وتحليل كل بديل من ناحية المزايا والعيوب للمفاضلة بينهم.

٣- <u>اختيار البديل الأحسن:</u> تجري عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل التي تم تحديدها، وتقييم كل بديل فى ضوء الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والقانونية والدينية والمفاضلة بين ما يحققه كل بديل من عائد كمي أو نوعي، حتى يتم تقييم كل بديل ومعرفة كفايته وإمكانية تنفيذه وفي ضوء ذلك يتم اختيار البديل الأحسن والذي يعتبر البديل الأمثل بالنسبة لبقية البدائل.

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، <u>مرجع سابق</u>، ص ٢٣٤ – ٢٣٥.

وتظهر بوضوح أهمية المعلومات والإحصاءات كمرحلة أولى من مراحل اتخاذ القرار لأن القرار المتخذ سيتم إصداره بناء على هذه المعلومات والتي تساعد في تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل لحل المشكلة.

"ومرحلة جمع المعلومات وثيقة الصلة بمرحلة تنمية البدائل في عملية اختيار البدائل وتقييمها. والمعلومات ضرورية لإصدار أي قرار تربوي. فبدون المعلومات المناسبة لهذه البدائل يكون الاحتمال ضعيفاً جداً في إصدار القرارات. ونادراً ما يعرف متخذ القرار كل البدائل الموجودة أمامه، ولا يكون لديه الوقت لاكتشافها وتنميتها. ومع ذلك فإن اختيارات متخذ القرار تزداد إذا كان يستطيع خلق وتنمية بدائل جديدة على أساس من المعلومات. ومن المحتمل أن يكتشف أنه لا يعرف ما هي المعلومات المطلوبة أو لا تكون لديه معلومات كافية أو لا يمكن استخدامها[(١)].

ويظهر دور مراكز المعلومات بوضوح في قيامها بتوفير المعلومات الأساسية وتصفية الاختيارات كما يساعد صانعي القرار في توفير البدائل الممكنة وكذلك ضبط هذه المعلومات والتحكم فيها كما توفر المصادر المتنوعة للحقائق والمعلومات.

وتظهر الصورة بوضوح في عرض مراحل اتخاذ القرار والتي تشمل[(٢)]:

١- مرحلة الاستطلاع والبحث *Intelligence*

يتم فيها جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار وفي حالة مراكز المعلومات قد تتمثل مجموعة المشاكل المرتبطة بمواقف اتخاذ القرار في التعرف على المشاكل التي تواجه المستخدمين، أو تحديد المعلومات التي تستخدم أو قياس درجة كفاءة مصادر المعلومات أو التنبؤ بحاجات المستخدمين المستقبلية.

---

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ص ٥٥ – ٥٦.

(٢) محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، مرجع سابق، ص ص ٧٩ – ٨١.

٢- مرحلة التصميم: *Design*

يخطط في هذه المرحلة لحلول بديلة ممكنة وتستخدم في هذا الإطار مجموعة من الأساليب الكمية أو تصمم نماذج وأدوات تفسر وتحلل البيانات ويتم تقويم بدائل الحلول الممكنة لكي يوضح مزايا وعيوب كل منها. أما إذا كانت البيانات المتاحة غير كافية يتم الرجوع للمرحلة السابقة قبل متابعة عملية اتخاذ القرار. وهذا ما توفره مراكز المعلومات من حيث القدرة على الاسترجاع.

٣- مرحلة الاختيار: *Choice*

وهي مواجهة بدائل عديدة يجب أن يختار متخذ القرار من بينها بديلاً واحداً يعتبر البديل الأمثل. وتشمل هذه المرحلة مشاكل كثيرة منها: عدم التأكد Uncertainty والرقابة على القرار كعامل أساسي في اختيار البديل: ويتطلب هذا توافر قدر من المعلومات للقيام بتلك العملية. وكذلك اتخاذ القرار من قبل فريق متكامل بدلاً من اتخاذه بصفة فردية.

وهذا من الممكن أن يتوفر بمراكز المعلومات حيث أنه لابد من ضرورة توافر المعلومات في هذه المراحل. كما أن مراكز المعلومات كإدارة داخل المؤسسة تساهم في كل مرحلة من هذه المراحل من استطلاع وبحث إلى تصميم ثم اختيار ونقص المعلومات في إحدى هذه المراحل يجعل متخذ القرار في حيرة وقد يرتد للمرحلة السابقة وهذا يتطلب مهارة وتدريباً وأجهزة متطورة.

٤- دور مراكز المعلومات في توفير الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار التربوي:

تعتبر مراكز المعلومات مثلا حيا للتطورات التكنولوجية العلمية والتقنيات الحديثة التي تستخدم الأساليب الحديثة في معالجة البيانات والأسلوب العلمي في التحليل والاسترجاع واستخراج البيانات. وتتم إدارة هذه المراكز بالأسلوب العلمي لما تحتويه من

تجهيزات وطبيعة العمل. وإن كانت تستخدم الأسلوب العلمي فأنه من باب أولى أن توفر الأسلوب العلمي في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي. وهذا يؤدي لتطوير الإدارة التعليمية.

"ولقد أصبحت الإدارة أعظم القوى المؤثرة في العام المعاصر وأصبح دورها حيوياً وفعالاً وفي مجال التربية والتعليم أصبحت الإدارة العلمية هي من مقومات نجاح إدارة التعليم. ويوجد اليوم كثير من الأساليب الإدارية التي تترجم الخطط وتحقق الأهداف، منها الأساليب العلمية المتطورة في جمع المعلومات ومعالجتها إحصائيا وتخزينها استخدامها"[1].

ويعتبر الأسلوب العلمي تطبيقاً عملياً للإدارة العلمية ويتم استخدامه في مجال المعلومات واتباع الخطوات العلمية في هذه الأمور الحيوية في مجال اتخاذ القرارات وذلك يؤدي لتطوير الإدارة التعليمية، وكل سلوك تقوم به لابد أن يكون له أساس علمي.

"والإدارة التعليمية يجب أن تتطور وهذا يتطلب إدارة عصرية كمثال للتجديد التربوي وتتمثل في العلمية أي إقامة كل سلوك إداري على أساس علمي قوامه المعلومات سواء كان ذلك في التنظيم أو صنع القرارات وبالتالي اتخاذ القرارات التربوية"[2].

وتتضح أهمية استخدام الأسلوب العلمي في أنه في "مرحلة اختيار البديل الأفضل أي اختيار صيغة القرار التربوي تظهر بعض الصعوبات حيث تتوقف صعوبة الاختيار والزمن الذي يستغرقه على درجة المخاطرة المترتبة على اختيار بديل ما. وتتنوع أساليب اتخاذ القرار لتشمل أساليب متنوعة منها: أسلوب العائد من النتائج والعائد المحتمل من القرار وأسلوب شجرة القرارات"[3]. ولهذا توجد بعض القيود التي يتعرض لها متخذ القرارات

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ص ٢٠ – ٢١.
(٢) محمد صبري الحوت، حمدي حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ٤٣١.
(٣) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٩.

وهذا يتطلب الخبرة في مواجهة هذه القيود. والدراسة والموضوعية هي أساس الأسلوب العلمي.

وبالإشارة إلى الطريقة العلمية وأهميتها واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار التربوي فإنه "بعد تحديد المشكلة يجب التعرف على الأسباب التي أدت إلى هذه المشكلة ولا ينبغي التسرع في إبداء الأسباب الحقيقية لوقوع المشكلة.[(١)]" ومن عناصر الأسلوب العلمي التعرف على الأسباب التي تؤدي لأي ظاهرة ودراسة هذه الأسباب كل على حده حتى يمكن الوصول لسبب واحد يكون هو السبب الأساسي لهذه المشكلة، وطالما تم التعرف على السبب أمكن معالجة هذه المشكلة بأسلوب علمي.

"ومن بين مراحل اتخاذ القرار مرحلة تقييم الاحتمالات وهي عملية التنقية حيث يتم تدريجيا التخلص من بعض الاختيارات وذلك حتى يتم التوصل إلى اختيارين أو ثلاثة. وأول شيء يتم التخلص منه هو الاحتمالات غير المناسبة وهذا يعتبر مسألة الحكم. وعملية التنقية تساعد في الوصول إلى القرار عن طريق بطاقة تسجيل الحقائق لكل اختيار أو بديل"[(٢)]. وتمثل أحد عناصر الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرار وهي استبعاد الاحتمالات البعيدة والتركيز على الأسباب والاحتمالات القريبة.

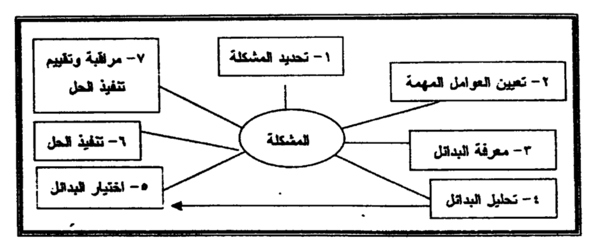
وهناك أساليب مختلفة في اتخاذ القرارات أهمها: الخبرة والمشاهدة والتجربة والأسلوب العلمي وهو ما يقصده الكاتب لأنه "يختلف عن الأساليب الأخرى ويعتمد على الموضوعية والتفكير المنطقي، ويتضمن سبع خطوات أساسية هي. تحديد المشكلة وتعيين العوامل المهمة، معرفة البدائل المحتملة، تحليل البدائل، اختيار أفضل البدائل، تنفيذ الحل بناء نظام لمراقبة وتقييم تنفيذ الحل. ويضع هذه الخطوات في النموذج التالي[(٣)].

---

(١) محمد مختار عثمان، مرجع سابق، ص ١٨٨.

(2) Roger Old Corn, Op. Cit., p.p. 181 – 182.

(٣) محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات، مرجع سابق، ص ٧٩



شكل (٤) يوضح نموذج الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات

وتعتبر عملية اتخاذ القرار أهم العمليات الشائعة في مختلف المستويات الإدارية بأي منشأة وتعتمد كفاءة القرارات بصفة عامة على المعلومات المتاحة لمتخذي القرار بالإضافة إلى الأساليب التي تم اتباعها لاتخاذ هذه القرارات كما توجد علاقة بين نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ويتضح فيه أن نظام المعلومات يقدم المعلومات لعملية اتخاذ القرار. وهذا يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار.

كما تم وضع بعض الأسس التي يرتكز عليها الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار تشتمل على[١]:

١- تحديد الأهداف التي تتضمن المشكلة أو مجموعة المشاكل التي تواجه المدير المسئول.

٢- تحديد معايير الأمثلية.

٣- تحديد البدائل المختلفة التي تمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة.

٤- تقييم كل بديل طبقاً لمعيار الأمثلية.

٥- اختيار البديل الأمثل وهو الذي يمثل القرار المطلوب.

(١) محمد فهمي طلبة وآخرون، مرجع سابق، ص ٤٤٣.

ويمكن تحقيق الخطوات السابقة آلياً باستخدام مجموعة من النماذج الرياضية والتحليلية أو نماذج لمحاكاة على الحاسبات مع تخزين جميع المشاكل الروتينية المتداولة والحلول المناسبة داخل الحاسب الآلي. ويستخدم ذلك مع القرارات المبرمجة. وتمثل هذه العلمية صعوبة كبيرة من حيث قدرات الفرد المحدودة للقيام بها. وتحتاج لأجهزة إلكترونية مثل أجهزة الكمبيوتر التي لديها إمكانية تحليل وتنقية المعلومات حتى تكون صالحة للاستخدام في عملية اتخاذ القرار.

كما أن هناك بعض الفوائد التي يمكن أن تتحقق من استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار التربوي تشمل[1]:

١- تنمية القدرة على الإفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحققت من قبل.

٢- ترشيد ما يبذل من جهد في الدراسة والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.

٣- كفالة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.

٤- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات.

٥- رفع مستوى فعالية الأنشطة التي تقوم بها المنظمات والهيئات الإدارية.

٦- ضمان القرارات السليمة.

حيث أن مراكز المعلومات تسهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات وخصوصاً باستخدام الأسلوب العلمي "وتسهم هذه المراكز بصورة كبيرة في التأثير على صنع واتخاذ القرارات في مختلف المجالات بما يجعل القرار سليماً أو غير سليم وذلك انطلاقاً من قاعدة البيانات ومدى سلامتها واعتمادها على الأسلوب الغلمي والذي يعتمد على التحليل

(١) محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات، مرجع سابق، ص ٧٨

والمقارنة بواسطة جهاز عالي مستوى من التأهيل والقدرة على الاستمرار بأسلوب ديمقراطي للتدني باحتمال الخطأ واستبعاد العامل الشخصي"(1).

وعن دور المعلومات في حسم عملية اتخاذ القرار أياً كان الأسلوب وإن كانت تتوافق مع الأسلوب العلمي. "حيث تشكل المعلومات العامل الحاسم في نجاح أو عدم نجاح عملية اتخاذ القرار وعليه فإن توفر المعلومات هو الذي يمكن من الكشف عن الخلل الموجود في المؤسسة، وأن المعلومات هي التي تبرز الجوانب المهمة في المشكلة القائمة كما أن المعلومات تبرز مختلف البدائل المتاحة التي يمكن اختيار أحدها لحل المشكلة"(2).

ومن شأن المعلومات في حالة توفرها أن تساعد على الكشف عن سلبيات وإيجابيات كل البدائل المتاحة وعلى اختيار البديل الأفضل، والتي تحدد خطوات تنفيذ الحل المناسب ومسئوليات كل الأطراف المعنية بعملية التنفيذ بكل دقة ووضوح ويتفق الكاتب مع كل هذه الأسباب التي تبرز أهمية المعلومات في عمليات اتخاذ القرار التربوي. وفي ضوء ذلك يتضح دور مراكز المعلومات في عملية اتخاذ القرار التربوي من جميع جوانبها، في مراحل اتخاذ القرار واختيار البديل المثل وتوفير الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرار التربوي.

٥- دور مراكز المعلومات في دعم متابعة وتنفيذ القرار التربوي.

من الملاحظ أن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره "فالقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه. فبعض القرارات قد تنقصها نواح قانونية أو فنية ومالية يكشف عنها التنفيذ مما يستدعي مراجعتها وتعديلها. ويجب أن تتم المتابعة مع من اتخذ القرار أصلاً حتى لا تتغير الخطة"(3).

---

(1) عبد الفتاح عبد الرازق، "سياسات تكنولوجية"، دراسات تربوية، المجلد الثالث، الجزء الرابع، القاهرة: عالم الكتب، ديسمبر ١٩٨٨، ص ٢١.
(2) محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات، مرجع سابق، ص ٨٤
(3) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٧٢.

والمعلومات التي يحتفظ بها داخل أجهزة الكمبيوتر بمراكز المعلومات وإمكانات الكمبيوتر في توفير التغذية والدعم والمتطلبات القانونية والفنية تدعو لاستخدام مراكز المعلومات في دعم تنفيذ القرار التربوي ومتابعته.

"كما تستهدف المتابعة اكتشاف مواطن القصور والضعف في الخطة التعليمية كما تستهدف التعرف على المدى الذي تم تحقيقه في تنفيذ الأهداف الموضوعة، ويتم ذلك عن طريق تجميع البيانات والمعلومات في صورة تقارير متابعة دورية تمثل تغذية مرتدة إلى القائمين على وضع الخطة أو صنع القرارات التربوية"[(١)].

وتقوم مراكز المعلومات بتجميع المعلومات وتخزينها وتجهيزها في صورة تسمح باستخدامها في دعم القرار المتخذ والمعلومات هامة جداً في تلك العملية. كما أن الاتصال يمثل أحد عناصر مراكز المعلومات الرئيسية ويوفر تغذية مرتدة للقرارات التربوية على جميع المستويات مما يفيد في تعديلها.

"وتعتبر المعلومات المرتدة عن نتائج التنفيذ ضرورية لتقييم القرار واتخاذ الإجراءات التصويبية إذا استلزم الأمر وتعتبر المعلومات الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات."[(٢)] وهذا يستدعي ضرورة توافر نظم مساندة للقرارات التربوية داخل الإدارة التعليمية لأن الظروف قد تتغير بعد اتخاذ القرار ويستدعي هذا بعض التغيير والتعديل أو قد تظهر بعض العيوب مما يستدعي إجراء تعديلات مما يتطلب توافر بدائل ومعلومات مرتبطة بالقرار. وهذا يمثل التغذية الراجعة *Feed back* الضرورية لمتابعة وتنفيذ القرار التربوي.

"ولا يكفي أن يتخذ المدير القرار بل يجب أن يتابع تنفيذه لأن الحل الذي يتم اختياره قد يصادف صعوبات في مستوى التنفيذ لذا عليه تذليل هذه الصعوبات حتى يتم تحقيق

(١) حسن محمد عبد الشافي، المعلومات التربوية: طبيعتها ومصادرها، مرجع سابق، ص ٨٣.
(٢) جمال محمد نوار، مرجع سابق، ص ١٩.

الهدف المنشود، ولن يتم ذلك دون تحديد كل الأطراف المعنية بالقرار"[1]. وهذا يتم بالاستعانة بنظم دعم القرار داخل مراكز المعلومات الموجودة داخل الإدارات التعليمية.

وبالنظر إلى بعض المشكلات التي يواجهها متخذ القرار "يتضح أن هناك مشكلة في اختيار بديل واحد من بين عدة بدائل في مرحلة الاختيار ومن ضمنها الرقابة على القرار كعامل أساسي في اختيار البديل، فإمكانية إدارة القرار والرقابة عليه تتطلب توافر قدر من المعلومات التي تساعد في متابعة القرار والإشراف على التنفيذ والتعرف على ما قد يحتاج إليه عند الفشل في تنفيذ القرار [2]" ومن هنا يتضح دور المعلومات في دعم القرار من خلال معرفة المشكلات التي يواجهها متخذ القرار في متابعة وتنفيذ هذا القرار.

كما تم وضع عدة مراحل لتنفيذ القرار تشمل[3]:

١- **البرمجة** *Programming* بمعنى الأساليب المستخدمة لتنفيذ القرار عن طريق الكمبيوتر.

٢- **الرقابة والسيطرة** *Control* تهدف إلى ضمان أن مستوى الأداء يتناسب مع الخطة.

٣- **التقويم** *Evaluation* يهدف إلى تحديد مدى مناسبة القرارات ومدى تنفيذها لتحقيق الهدف ومدى التغيرات اللازمة عند التنفيذ لضمان نجاح القرارات.

٤- **التغذية الراجعة** *Feed Beak* وهي ترشد القرارات المستقبلية الإفادة من الإيجابيات المترتبة على تنفيذ البديل المختار.

ويمكن لمراكز المعلومات أن تقوم بالبرمجة من خلال أجهزة الكمبيوتر المتوفرة بها كما يتضمن ذلك استخدام هذه المراكز في الرقابة والسيطرة على القرار وتوفير الإمكانات الكاملة لعمليات التقويم المستمر وتوفير التغذية المتواصلة للقرارات أثناء التنفيذ.

---

(١) محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات، مرجع سابق، ص ٨٢ – ٨٣.
(٢) محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سابق، ص ٨١.
(٣) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٩.

"وتعتمد عملية تقويم القرار على المعلومات المرتدة من نظام التغذية الراجعة لذلك فإن زيادة درجة الرشد للقرارات يتطلب ضرورة إقامة نظام حديث للمعلومات يقوم على أساس استخدام الأساليب والطرق العلمية في مواجهة ومعالجة البيانات."[1] ويتمثل ذلك في استخدام الحاسبات الآلية التي يمكن أن تحقق أهداف اختزان المعلومات لضمان توفرها للتقويم والدعم وتقديمها في التوقيت المناسب.

ثامناً :دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي :-

تمثل عملية دعم القرار التربوي الأساس في دور مراكز المعلومات التربوية لأن المعلومات التي يقدمها المركز تهدف إلى دعم القرارات المتخذة وتوفير وسائل نجاحها وتحقيق الأهداف ويظهر ذلك واضحا في الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢ بشأن تنظيم مراكز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار حيث تتضمن الهياكل التنظيمية لهذه المراكز تقسيمات وأنشطة تعكس التطورات التكنولوجية بهدف تحقيق الأهداف المنوطة بمراكز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار في الأجهزة الإدارية المختلفة.

ويرتبط مفهوم دعم القرار بدور مراكز المعلومات في تلك المهمة حيث أن "دعم القرار هو عملية مساندة القرارات المعتمدة كلية على المعلومات، وتوفر نظم مساندة القرار المعلومات التي تحتاج إليها القرارات وتركز على الارتفاع بمستوى فعالية القرار وتحسين جودته وموضوعيته، بتقديم معلومات يحتاج إليها في كل مراحل عملية اتخاذ القرار"[2].

أ- مفهوم نظم دعم القرار التربوي:

تعرف نظم دعم القرارات بأنها نظم معلومات آلية، صممت خصيصا لمساندة المدير في عملية اتخاذ القرار، وتحتوي على أساليب متعددة ومعقدة بحزم البرامج والتكنولوجيا الآلية

---

(١) محمد ماهر حسنين قنديل، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٢) محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص ١١٣.

والأساليب العلمية. أي أن القرارات تحتاج إلى معلومات لدعمها، وتساند المسئول في اتخاذ القرار الصحيح[(١)].

"كما يشير مصلح نظم دعم القرار *Decision Support Systems* إلى مجموعة من الأنظمة التي تدعم عملية اتخاذ القرارات وتسمح أنظمة دعم القرار لمتخذ القرار أن يسترجع المعلومات والبيانات ويختار ويختبر الحلول أثناء عملية حل المشكلة"[(٢)].

يمكن تعريف عملية دعم القرار التربوي بأنها عملية تغذية ومساندة للقرار التربوي الذي تم صناعته واتخاذه بتقديم معلومات هامة من أجل التأكيد على أهمية إصداره ومساندته في مرحلة التنفيذ حتى يحقق الأهداف المرجوة منه داخل الإدارة التعليمية.

"وبالنظر إلى طرق دعم القرار فإنه من الملاحظ أن هناك كثيراً من الطرق والأساليب التي تستخدم في عملية دعم القرار التربوي ويمكن للإدارة التعليمية أن تختار أساليب المتابعة المناسبة عن طريق الأجهزة المتاحة لديها والرؤساء والعاملين بمستوياتها الثلاثة والمستشارين والفنيين. والمشكلة التي تواجه الإدارة التعليمية هي محاولة التعرف على العقبات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، مما يؤدي إلى عرقلة تلك الصعوبات"[(٣)]. وهذا يوضح ضرورة وجود جهاز متخصص يقدم الدعم المناسب للقرارات ويحتوي على تكنولوجيا تقديم هذه الخدمة.

"المديرون في حاجة إلى معلومات لاتخاذ معظم القرارات وإلى المعلومات التي سوف تدعم القرارات والخطط الاستراتيجية على المدى الطويل. ويعتبر مديرو المستوى الأوسط مسئولين عن اتخاذ القرارات التكتيكية التي تشكل الضوابط المطلوبة لتنفيذ خطط المستوى

---

(١) جمال نوارة، مرجع سابق، ص ١٧٨.

(2) Steven L. Alter, Decision Support Systems: Current Practice and Continuing Challenges; (London: Addison – Wesley Reading, MA, 1980) p. 1.

(٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٧٣.

الأعلى، ونظام المعلومات الإدارية يوفر المعلومات للمديرين لدعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار داخل المنشأة"[(١)]. وهذا توضيح لدور المعلومات في عملية الدعم المستمر للقرارات التربوية داخل مراكز المعلومات.

وإشارة لأهمية عملية دعم اتخاذ القرار فإنه بالنظر إلى ما جاء في الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢[(٢)] والتقسيم الخامس به "دعم اتخاذ القرار" حيث يتلقى مركز المعلومات الموضوعات الرئيسية من الوزراء أو رئيس الهيئة أو المحافظ أو المدير أو المسئول الإداري لدراستها وعرض النتائج والبدائل للاستفادة منها عند اتخاذ القرار في تلك الموضوعات باتباع هذه الخطوات:

أ- العمل على الاستفادة من البيانات والمعلومات المحفوظة في الحاسبات والاتصال بمصادر المعلومات في الجهات الداخلية والخارجية.

ب- استخدام البرامج المناسبة للتوصل إلى النتائج المتعددة واستخدامها في استخراج المؤشرات وبناء البدائل المختلفة للقرار.

"والمعلومات هامة جداً في تطوير التعليم حيث أنه "يستلزم لتطوير التعليم في مصر بيانات دقيقة وقياسات معلوماتية سريعة وتلبية لمتطلبات اتخاذ القرار التعليمي، لذا كان لابد من ربط البيانات والمعلومات المختلفة في مجال التعليم ووضعها في الصورة والسرعة المطلوبة أمام متخذ القرار، ومن هنا تبرز أهمية إنشاء مركز موحد لمعلومات التعليم ويتم ربط هذه المراكز بالمواقع المختلفة بوزارة التربية والتعليم"[(٣)].

كما أن هناك بعض المميزات لنظم دعم القرار. "لأنه من الدلائل على أهمية مراكز المعلومات في عملية الدعم أن نظم دعم القرار تقوم على عدة افتراضات عن دور الكمبيوتر في

---

(١) محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، مرجع سابق، ص ٨٦.
(٢) ج. م. ع – الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢، مرجع سابق.
(٣) سعيد حسن عبد العال وآخرون، مرجع سابق، ص ٢٥٢.

اتخاذ القرار الفعال. فالكمبيوتر يجب أن يدعم المدير في عملية اتخاذ القرار ولا يحل محله ولا ينبغي أن يوفر النتيجة المسبقة فهذا دور متخذ القرار(1). مما يوضح أهمية الكمبيوتر الموجود داخل مراكز المعلومات في دعم اتخاذ القرار التربوي فى الإدارة التعليمية.

ب- نظم وأساليب دعم القرار التربوي:

وفي ضوء ما سبق عرضه عن دعم القرار فإن من أساليب دعم القرار التربوي والتي تم التوصل يمكن القول بأنه يجب على صانع القرار أن يراعي(٢):

١- استبعاد المعلومات المضللة وغير المتصلة بالمشكلة.

٢- تحديد مصادر البيانات والحقائق والمعلومات.

٣- تقدير مدى صحة البيانات ومدى ارتباطها بموضوع القرار.

٤- تحديد كمية المعلومات الإحصائية الهامة التي تلزم القرار وكيفية الحصول عليها.

في ضوء ذلك يتضح أن عملية استبعاد المعلومات غير الضرورية تعتبر دعماً هاماً لصناعة القرار كما أن تحديد المصادر وتقديم مدى صحة المعلومات وكميتها يدعم صناعة القرار ويوفر الوقت والجهد لصانعي القرارات وبالتالي يوفر جهد متخذي القرارات.

"وعن نظم مساندة القرار واتخاذه فإن نظم المعاونة في اتخاذ القرار والتي تعرف بنظم مساندة اتخاذ القرار نظماً تفاعلية تعتمد على الحاسب وتستخدم نماذج اتخاذ القرار وقواعد بيانات متخصصة توفر المعلومات اللازمة للمديرية على مختلف المستويات لمساندة اتخاذهم القرارات في مجالات خاصة باهتماماتهم وطبقاً للمواقف التي تواجههم"(٣).

---

(1) Gordon. B. Davis, Op. Cit., p. 368.

(٢) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ١١٦.

(٣) محمد فهمي طلبة وآخرون، ص ٤٥٠.

وتمثل النظم المبنية على الحاسب أساس عمل مراكز المعلومات والمعلومات التي تقدمها للإدارة التعليمية لمساندة ودعم اتخاذ القرارات التربوية داخلها وذلك للإمكانات الهائلة للوسائل التكنولوجية في عملية استرجاع المعلومات وتغذية القرارات ومساندتها.

ونظم مساندة القرارات أكثر تطوراً من نظم المعلومات الإدارية فهي "تقدم إجابات محددة للمشاكل الإدارية من خلال المحاكاة وغيرها. كما أنها تركز على القرارات الرئيسية ومهام صنع القرار مع هدف تحسين فعالية حل المشاكل لدى المدير ودعم صنع القرار لتحديد الاتجاه المستقبلي للإدارة"(١).

وهذا يمثل في حد ذاته دعماً في عملية اتخاذ القرار التربوي كما أن اختيارات متخذ القرار تزداد إذا كان يستطيع خلق وتنمية بدائل جديدة على أساس من المعلومات وأن نوع المعلومات التي يبحث عنها ربما تؤثر في تقويمه للنتائج المحتملة، وهنا يضطر متخذ القرار إلى حذف بعض التعديلات. وعملية خلق المعلومات أو تنظيمها وتبويبها وتنقيتها من ضمن العمليات التي تقوم بها مراكز المعلومات وتساعد في دعم صنع واتخاذ القرار التربوي ودعم القرار التربوي بعد اتخاذه وأثناء تنفيذه.

كما أن نظم مساندة القرار توفر المعلومات التي تحتاج إليها القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وتصمم لكي تلبي حاجات المؤسسة أو الإدارة في تقرير حلول مشاكلها. وأن نظم مساندة القرار ظهرت بسبب(٢):

أ- فشل نظم المعلومات السائدة في تلبية احتياجات المنظمة عن المعلومات.

ب- بزوغ التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.

---

(١) شريف كامل شاهين، مرجع سابق، ص ٣٨٣.

(٢) محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص ١١٣.

كما توصل "محمد السعيد خشبة" إلى أن عملية دعم القرار يمكن أن تحقق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في[1]:

١- دعم عملية صنع القرار وحل المشاكل في جميع المستويات الإدارية.

٢- تعزيز التنسيق بين صانعي القرار عند وجود مجموعة أشخاص في عملية صنع القرار.

٣- دعم كل مراحل عملية اتخاذ القرار بدلاً من مجرد مهام تجميع البيانات وتشغيلها في عمليات التحليل والمقارنة المختلفة.

وفي ضوء تلك الأهداف يظهر دور مراكز المعلومات في عملية دعم القرار التربوي من خلال دعم عملية صنع ومراحل دعم اتخاذ القرار التربوي.

لذا فإن ثورة وتكنولوجيا المعلومات وتطور أجهزتها التربوية والحاجة الضرورية لها في الإدارة التعليمية أصبحت سبباً واضحاً في ضرورة الآخذ بالتطور التكنولوجي في مجال صناعة واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية. فالمعلومات ضرورية لصانعي ومتخذي القرارات مهما كانت مواقعهم في الإدارة التعليمية لدعم القرارات التربوية على جميع المستويات الإدارية لكي تحقق الإدارة التعليمية الأهداف المرجوة.

---

(١) محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، مرجع سابق، ص ٨٩.



الفصل الثالث

الدراسة الميدانية واقع دور مراكز المعلومات
في صنع واتخاذ ودعم
القرار التربوي في الإدارة التعليمية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ثالثاً: الفروق بين استجابات العينة.

رابعاً: تعقيب.

الدراسة الميدانية



المقدمة:

تناول الكاتب في الإطار النظري دور مراكز المعلومات في صنع ودعم اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية في مصر ودورها أيضا في تطوير الإدارة التعليمية واعتمد في هذا الإطار النظري على بعض المراجع والكتب والدراسات العلمية والقوانين الرسمية. إلا أن إعطاء صورة صادقة لواقع هذا الدور لن يتأتى إلا من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

لذلك قام الكاتب بدراسة ميدانية للتعرف على آراء ومقترحات القائمين على عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية في بعض محافظات جمهورية مصر العربية حتى يمكن إعطاء الصورة الواقعية للدراسة النظرية. ثم قام بالمعالجة الإحصائية وتحليل النتائج بناء على هذه الدراسة الميدانية.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

تعد الدراسة الميدانية هي الجزء الذي يعتمد فيه الكاتب على تأكيد الدراسة النظرية التي قام بها حتى يمكن التعرف على واقع دور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية وفي صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية ويمكن تلخيص أهداف الدراسة الميدانية في التعرف على:

- أهداف ووظائف مراكز المعلومات.
- دور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية.
- دور مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية.
- دور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.
- دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

- المشكلات والمعوقات التي تحول دون قيام مراكز المعلومات بأهدافها وأدوارها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

٢- تصميم أداة الدراسة :

من أجل أن يحقق الدراسة أهدافها لجأ الكاتب إلى بناء استبيان في ضوء المعلومات التي حصل عليها من عدة مصادر متنوعة أهمها:

- الفصول النظرية للبحث الحالية.
- بعض الكتب والمراجع والدوريات التي تناولت بعض جوانب الدراسة الحالي.
- الدراسات السابقة التي تناولت المعلومات أو أجهزة المعلومات أو القرار التربوي.
- بعض القرارات والقوانين المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي

٣- الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان كأداة الدراسة باعتباره أداة مفيدة وجيدة يستخدمها العاملون في مجال البحوث الاجتماعية والتربوية على نطاق كبير وذلك للحصول على وقائع وحقائق قائمة. ويستخدم هذا الاستبيان في الدراسات والبحوث التي تتعلق بالاتجاهات والآراء. حيث يعد الاستبيان من أهم أدوات ووسائل الدراسة العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع البحث"[1].

وتم إعداد الاستبيان في هذه الخطوات:

أ- صياغة الصورة الأولية للاستبيان.

وتم ذلك في ضوء الإطار النظري الذي تعرض له الكاتب في الفصول السابقة والدراسات والبحوث السابقة وعن طريق الاستعانة بالمصادر التي سبق ذكرها في كتابة هذا الاستبيان وقد تم فيه:

(١) ديوبولد. ب. فان دالين، مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، ط٣ (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٨) ص ٤٣١.

- مراعاة الأبعاد الأساسية لطبيعة وعمل أدوار مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية.
- صياغة عبارات الاستبيان في صورة تناسب مستويات عينة الدراسة والتي تشمل:
- وكلاء الوزارة ومديري العموم ووكلاء الإدارات التعليمية.
- مديري ومسئولي مراكز المعلومات والإحصاء بالمديريات والإدارات التعليمية.

ولقد صيغت عبارات هذا الاستبيان في صورة أن يكون لكل عبارات ثلاث درجات تحقق وجود هذه العبارة في الإدارة التعليمية وفي الواقع الفعلي ويقوم أفراد العينة بالاختيار المناسب لهم أمام كل عبارة من حيث درجة تحقق هذه العبارة كبيرة أو متوسطة أو عدم تحققها. وذلك في المحاور الثلاثة الأولى للاستبيان، ومعوق بدرجة كبيرة ومعوق بدرجة متوسطة أو غير معوق بالنسبة للمحور الرابع الخاص بالمعوقات.

ب- إعداد الاستبيان في صورته النهائية.

وبعد مراجعة من الكاتب ومتابعة دقيقة من الأساتذة المشرفين على الدراسة تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية وتم تقسيمها إلى:

- استبيان (أ) موجه لوكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية.
- استبيان (ب) موجه إلى مديري ورؤساء مسئولي مراكز المعلومات والإحصاء بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية وهم العاملين في مجال صنع القرار التربوي.

وتم عرض الاستبيان (أ) والاستبيان (ب) على السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ببعض الجامعات المصرية وبعدها تم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات بديلة وإجراء تعديلات في محتوى وترتيب العبارات لكي تصبح أكثر

تعبيراً ودقة وملائمة لمحور الاستبيان ولتحقيق الهدف الذي وضع من أجله هذا الاستبيان. وفي النهاية تم تقسيم الاستبيان (أ) و (ب) إلى أربعة محاور يختلف المحوران الأول والثاني في الاستبيان (أ) عن المحورين الأول والثاني في الاستبيان (ب) ويشتركان في المحورين الثالث والرابع. ويتضح هذا من خلال التعرف على محتوى هذه المحاور.

*** محاور الاستبيان (أ):**

المحور الأول: يدور حول دور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية. ويضم هذا المحور (١٦) ست عشرة عبارة.

المحور الثاني: يدور حول دور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية ويضم جزأين:

الجزء الأول عن مراحل اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية ويضم (٩) عبارات.

الجزء الثاني عن دور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي ويضم (٣٠) عبارة.

*** محاور الاستبيان (ب):**

المحور الأول: يدور حول أهداف ووظائف مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية. ويضم هذا المحور جزأين:

الجزء الأول: عن أهداف مراكز المعلومات ويضم (١٥) خمس عشرة عبارة.

الجزء الثاني: عن وظائف مراكز المعلومات ويضم (١٤) أربعة عشرة عبارة.

المحور الثاني: يدور حول دور مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية. ويضم جزأين:

الجزء الأول: عن خطوات صناعة القرار التربوي ويضم (١٠) عشر عبارات.

والجزء الثاني: يضم ٤ فقرات في (٢١) إحدى وعشرين عبارة

الفقرة الأولى: تضم (٧) سبع عبارات، الفقرة الثانية تضم (٦) ستة عبارات، الفقرة الثالثة تضم (٤) أربع عبارات، الفقرة الرابعة تضم (٤) أربع عبارات.

الاستبيان (أ) والاستبيان (ب) يشتركان في المحور الثالث والرابع:

المحور الثالث: يدور حول دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية ويضم جزأين:

الجزء الأول يبين طرق دعم القرار التربوي وتضم (٧) عبارات. والجزء الثاني عن دور مراكز المعلومات في دعم القرار ويضم (٩) تسع عبارات.

المحور الرابع:

ويدور حول المعوقات والأسباب التي تحول دون قيام مراكز المعلومات بأهدافها وأدوارها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية ويضم (٢٠) عبارة.

٤- صدق الاستبيان:

ويقصد به أن يدل صدق الاستبيان على مدى تحقيق هذا الاستبيان للهدف الذي وضع من أجله "ويقصد بصدق أداة القياس أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه"(١) بحيث تكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس فعلاً ما تدعي قياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق:

- صدق المحتوى:

ويقصد به فحص الاستبيان ومضمونه بدقة لتحديد ما إذا كان المضمون يشتمل على العينة الممثلة لميدان ما تقوم بقياسه وأن كل عبارة من عبارات الاستبيان يجب أن تقيس السمة المراد قياسها أو الهدف الذي وضعت من أجله هذه العبارات، وبفحص الاستبيان وجد أنه يشمل بدرجة كبيرة الجوانب الأساسية والرئيسية التي تتصل بالظاهرة موضوع البحث.

---

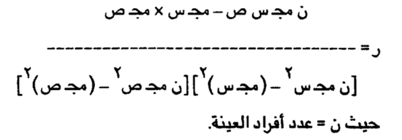
(١) فؤاد أبو حطب، التقويم النفسي (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦) ص ٧٦.

٥- ثبات الاستبيان:

ويقصد بثبات الاستبيان أن تكون على درجة كبيرة من الدقة "وتعتمد عملية التأكد من صحة القياس على مدى ثبات نتائجه وصدقها. فالمقياس الثابت يعطي نفس النتائج إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية"(١).

ويعتمد ثبات الاستبيان أو الاختبار على ثبات مفرداته. ولحساب ثبات الاستبيان تم استخدام طريقة إعادة الاستبيان أو طريق إعادة تطبيق الاختبار" حيث يطبق الكاتب نفس الاختيار على نفس الأفراد مرتين تحت ظروف مشابهة بقدر الإمكان، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين النتائج في الحالتين"(٢).

وتم حساب معامل ثبات الاستبيان بتطبيقه على عينة مكونة من ٢٥ فرداً لكل استبيان وذلك بمديرية التربية والتعليم وبعض الإدارات التعليمية بمحافظة سوهاج بتاريخ ٢٠٠١/٣/٣٠، ثم أعيد تطبيق نفس الاستبيان في ٢٠٠١/٤/٣٠ أي بعد ثلاثين يوماً من تاريخ التطبيق الأول(٣). وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والثاني على عينة الدراسة باستخدام هذه المعادلة(٤):



ن مجـ س ص – مجـ س × مجـ ص

ر = ---------------------------------

[ن مجـ س^{٢} – (مجـ س)^{٢}] [ن مجـ ص^{٢} – (مجـ ص)^{٢}]

حيث ن = عدد أفراد العينة.

---

(١) فؤاد البهي السيد، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩) ص ٥١٢.

(٢) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم، مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس، ط٢ (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨) ص ٢٨٦.

(٣) انظر الملاحق، ملحق (٢).

(٤) فؤاد البهي السيد، مرجع سابق، ص ٣٣٢.

س = درجات العينة في التطبيق الأول.

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني.

مجـ س ص = مجموع حاصل ضرب الدرجات المقابلة في الاختبارين.

مجـ س × مجـ ص = مجموع حاصل ضرب مجموع درجات الاختبار الأول (س) في مجموع درجات الاختبار الثاني (ص).

وتم إجراء هذه المعادلة على الاستبيانين وبعد حساب معامل الثبات للاستبيان (أ) وجد أنه يساوي ٠.٨٦ تقريباً وهي نسبة عالية من الثبات. وبعد حساب معامل الثبات للاستبيان (ب) وجد أنه يساوي ٠.٨٣ تقريباً وتمثل نسبة عالية أيضاً وهذه الدرجات تدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق على أفراد عينة البحث.

٦- عينة البحث:

تتكون عينة الدراسة من ٣٠٠ فرد منهم ١٥٠ فرداً يمثلون عينة الاستبيان (أ) وهم وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية و (١٥٠) فرداً يمثلون عينة الاستبيان (ب) والموجه إلى مديري ورؤساء ومسئولي مراكز المعلومات والإحصاء بديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية.

وتم تطبيق هذا الاستبيان على عينة تم اختيارها بطريقة مقصودة وذلك لقلة عدد أفراد العينة على مستوى الجمهورية وتم اختيار [ديوان عام وزارة التربية والتعليم ومحافظات سوهاج – القاهرة – الإسكندرية – الإسماعيلية – البحر الأحمر – القليوبية] حيث تمثل أقاليم مصر المختلفة.

٧- تطبيق الاستبيان:

بعد إعداد وتجهيز الاستبيان في الصورة النهائية وحساب الصدق والثبات تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة وذلك بعد الحصول على الموافقات الإدارية اللازمة من الجهات المختصة فتم الحصول على موافقة الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء وموافقة وزارة التربية والتعليم وموافقات المديريات التي بها أفراد العينة. وبعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة عن طريق قيام الكاتب بتوزيعه عليهم بنفسه. ثم قام بجمع الاستبيان من أفراد العينة بعد قيامهم بالإجابة عليه.

٨- المعالجة الإحصائية:

بعد قيام الكاتب بتجميع الاستبيان تم تفريغه ومعالجته إحصائياً في صور المعالجة الإحصائية المناسبة لهذا الاستبيان وهي الأوزان النسبية في ضوء هذه الخطوات.

١- حساب تكرارات استجابات أفراد العينة تحت درجة تحقق كل عبارة على حدة (محقق بدرجة كبيرة - محقق بدرجة متوسطة - غير محقق) وبالنسبة للمحور الرابع على أساس درجة تحقق الإعاقة (معوق بدرجة كبيرة - معوق بدرجة متوسطة - غير معوق).

٢- أعطيت أوزان لكل درجة تحقق لكل عبارة وتعطي الاستجابات الدرجات ٣، ٢، ١

وتعني:	درجة التحقق (الإعاقة)	كبيرة	متوسطة	غير محقق (معوق)
	العبارة	٣	٢	١

٣- ضرب تكرارات أفراد العينة نحو درجة تحقق كل عبارة في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

٤- جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.

٥- الحصول على متوسط الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة.

"حيث أنه للحصول على الوزن النسبي لكل عبارة من العبارات السابقة يتم قسمة متوسط الوزن النسبي على (٣) حيث توجد (٣) اختيارات للإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان"(١). وذلك لأنه توجد (٣) اختيارات للإجابة على كل عبارة وتعبر هذه النسبة عن مدى إحساس أفراد العينة بتحقق أو عدم تحقق هذه العبارة.

وبعد أن تم حساب الأوزان النسبية لكل عبارة قام الكاتب بحساب حدود الثقة والذي يحسب كالآتي(٢):

أ- تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان بين ٣: ١.

ب-تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة أو تحقق عبارات الاستبيان من خلال هذه المعادلة.

$$\text{نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة} = \frac{\text{الفرق بين الأوزان الرقمية للعبارة}}{\text{عدد بدائل الإجابة}}$$

$$= \frac{٣-١}{٣} = \frac{٢}{٣} = ٠,٦٦٦٧ = ٠,٦٧$$

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من خلال القانون التالي(٣).

---

(١) عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية (أسيوط: كلية التربية – جامعة أسيوط ١٩٨٣) ص ٢٠٥.

(٢) نبيل سعد خليل "دراسة ميدانية لتحديد حاجات مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي التدريبية بمحافظة سوهاج" (سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢) ص ص ٩٦ – ٩٧.

(٣) فؤاد البهي السيد، مرجع سابق، ص ٤٣١.

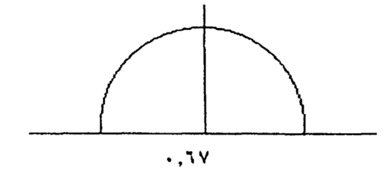
الخطأ المعياري خ.م = $\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}}$

حيث أ = نسبة متوسط شدة تحقق أو الموافقة على العبارة = ٠.٦٧

ب= نسبة متوسط عدم الموافقة أو عدم تحقق كل عبارة = ٠.٣٣ لأن أ – ب = ١

ن = عدد أفراد العينة

ويتم حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي[1]. حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = (١.٩٦) x الخطأ المعياري. ويتم ذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة و (٠.٠٥) شك. وهذا ما يحدث دائماً في البحوث الاجتماعية ويبلغ الخطأ المعياري (٠.٩٥) ثقة. وبالتالي فإن حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = ٠.٦٧ + ١.٩٦ x الخطأ المعياري. ومن المعادلة السابقة يظهر رقمان وبالتالي يمكن رسم هذا المنحنى:



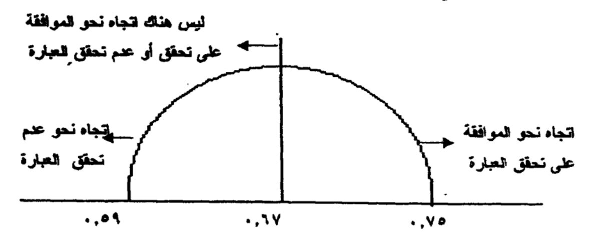
٠,٦٧

٠.٦٧ + ١.٩٦ x الخطأ المعياري – ٠.٦٧ – ١.٩٦ x الخطأ المعياري

(١) ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة: إبراهيم بسيوني عميرة، (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨) ص ٨٠.

وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية للاستبيانين أ، ب وعينة كل استبيان متساوية (١٥٠) لكل استبيان. ويمكن رسم المنحنى الخاص بحدود الثقة لعينة الدراسة في الاستبيان (أ) والاستبيان (ب) في هذا الشكل التالي:

بالنسبة للعينة في الاستبيان (أ) والاستبيان (ب)



ومن خلال الرسم السابق يتضح أنه:

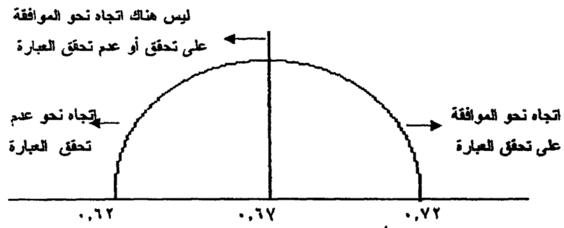
١- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠.٧٥ – ٠.٥٩) يعتبر الكاتب أن مجتمع العينة ليس له اتجاه خاص نحو تحقق هذه العبارة وتكون هناك حالة تذبذب في الاستجابة لهذه العبارة.

٢- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٥) يعتبر الكاتب أن مجتمع العينة يرى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة.

٣- إذا قل الوزن النسبي عن (٠.٥٩) يعتبر الكاتب أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي.

، وبالنسبة للعينة الكلية للبحث في الاستبيان (أ) والاستبيان (ب) في المحورين الثالث والرابع ويبلغ عددها (٣٠٠) فرد، يتم تطبيق القاعدة السابقة مع اختلاف في الأوزان النسبية ويمكن رسم المنحنى الخاص بها في هذا الشكل التالي:

بالنسبة للاستبيان (أ) و(ب) (العينة الكلية)



ومن خلال الرسم السابق يتضح أنه:

١. إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة ما بين (٠.٧٢ – ٦٢.) يعتبر الكاتب أن مجتمع العينة ليس له اتجاه خاص نحو الموافقة أو المعارضة على تحقق العبارة ويمثل ذلك حالة (تذبذب) في الاستجابة على العبارة.

٢. إذا زاد الوزن النسبي عن (٠.٧٢) يعتبر الكاتب أن مجتمع عينة الدراسة يرى تحقق العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة.

٣. إذا قل الوزن النسبي عن (٠.٦٢) يعتبر الكاتب أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سوف يتم تحليل نتائج كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للعينات المختلفة في الاستبيان (أ) وهي عينة وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية. والاستبيان (ب) وهي عينة مديري ورؤساء ومسئولي مراكز المعلومات والإحصاء. ثم يقوم الكاتب بتحليل نتائج الاستبيان (أ) و(ب) مرة أخرى للمحورين الثالث والرابع بالنسبة للعينة الكلية حيث يقوم بتحليل أستجابات كل عينة على حدة ثم يقوم بتحليلها كعينة كلية ثم بتحليل الفروق بين استجابات عينة الاستبيان (أ) وعينة الاستبيان (ب).

١- المحور الأول: بالنسبة للاستبيان (أ) عينة وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية.

جدول (١)

يوضح دور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	المساهمة في معرفة كل ما يرتبط بالإدارة التعليمية.	٠,٨٣
٢-	المساهمة في إنجاز المهام الوظيفية للإدارة التعليمية.	٠,٨٣
٣-	إتاحة الفرصة لاستخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة في عمل الإدارة التعليمية.	٠,٨٣
٤-	رفع مستوى استخدام المعلومات في مجال تطوير الإدارة التعليمية.	٠,٨٢
٥-	المساهمة في تطبيق الأسلوب العلمي في الإدارة التعليمية.	٠,٨٢
٦-	توفر مراكز المعلومات ما يسهم في تحسين عمل الإدارة التعليمية.	٠,٨١
٧-	توفير المعلومات الناتجة عن تنفيذ أنشطة الإدارة التعليمية.	٠,٨١
٨-	استخدام القوى البشرية والتكنولوجية في تطوير الإدارة التعليمية.	٠,٧٩
٩-	تقديم التغذية الراجعة من المعلومات لمساعدة الإدارة التعليمية في أداء وظائفها.	٠,٧٨

م	العبارة	الوزن النسبي
١٠-	استخدام التكنولوجيا الإدارية والأجهزة التكنولوجية الحديثة في رفع كفاءة أداء عمل الإدارة التعليمية.	٠,٧٨
١١-	توفير المعلومات للدعم المادي والبشري للقرار التربوي.	٠,٧٦
١٢-	حل مشكلة استخدام الوسائل التقليدية في عمليات اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.	٠,٧٦
١٣-	حل مشكلة استخدام الوسائل التقليدية في عمليات دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية.	٠,٧٦
١٤-	المساهمة في الحد من مركزية صنع القرار التربوي.	٠,٧٤
١٥-	المساهمة في الحد من مركزية اتخاذ القرار التربوي.	٠,٧٤
١٦-	حل مشكلة استخدام الوسائل التقليدية في عمليات صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية.	٠,٧٣

من الجدول (١) يتضح أن أهم الأدوار التي تقوم بها مراكز المعلومات:

- المساهمة في معرفة كل ما يرتبط بالإدارة التعليمية (٠.٨٣) والمساهمة في إنجاز المهام الوظيفية للإدارة التعليمية (٠.٨٣) وإتاحة الفرصة لاستخدام الأجهزة التكنولوجية في عمليات دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية (٠.٨٣) حيث ترى عينه الدراسة من وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري الإدارات التعليمية أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً. وقد يعود ذلك لوجود هذه الأجهزة فعلاً بالإدارة التعليمية ومساعدتها في المهام الإدارية للإدارة التعليمية.
- رفع مستوى استخدام البيانات والمعلومات في مجال تطوير الإدارة التعليمية (٠.٨٢) والمساهمة في تطبيق الأسلوب العلمي في الإدارة التعليمية (٠.٨٢) حيث ترى عينة

الدراسة أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا. وقد يعود ذلك لتوافر البيانات والمعلومات داخل الإدارة التعليمية.

- توفير ما يسهم في تحسين أداء عمل الإدارة التعليمية (٠.٨١) وتوفير المعلومات الناتجة عن تنفيذ أنشطة الإدارة التعليمية (٠.٨١) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا. وقد يعود ذلك لأن المعلومات تقوم بتحسين العمل الإداري من خلال الحصول على هذه المعلومات من الأنشطة التي تتم داخل الإدارة.
- استخدام القوى البشرية والتكنولوجية الفنية المتوفرة في تطوير الإدارة التعليمية (٠.٧٩) حيث ترى عينة الدراسة أن هذا الدور يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. وذلك لتوافر العنصر البشري والتكنولوجي ودورهما الواضح في العملية الإدارية.
- تقديم التغذية الراجعة من المعلومات لمساعدة الإدارة التعليمية في أداء وظائفها (٠.٧٨) واستخدام التكنولوجيا الإدارية والأجهزة الحديثة في رفع كفاءة أداء عمل الإدارة التعليمية (٠.٧٨) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. وقد يعود ذلك لتخزين المعلومات على الأجهزة وذلك يساعد في الحصول عليها مرة أخرى لتقديم التغذية المستمرة من المعلومات مما يؤدي لرفع كفاءة العمل الإداري.
- توفير المعلومات للدعم المادي والبشري للقرار التربوي (٠.٧٦) وحل مشكلة استخدام الوسائل التقليدية في عمليات اتخاذ القرار التربوي (٠.٧٦) وفي عمليات دعم القرار التربوي (٠.٧٦) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع بدرجة

كبيرة. وقد يعود ذلك لتوافر العنصر البشري والأجهزة الآلية التي تحل مشكلة استخدام الوسائل التقليدية المستخدمة في الوقت الحالي أو فيما مضى.

- أدوار مراكز معلومات في الحد من مركزية صنع القرار التربوي (٠.٧٤) ومشكلة استخدام الوسائل التقليدية في عمليات صنع القرار التربوي (٠.٧٣) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

وفي ضوء ما سبق يتضح الآتي:

- أكدت عينة وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري الإدارات أن مركز المعلومات له أدوار عديدة في مجال تطوير الإدارة التعليمية والتي تتحقق بدرجة كبيرة جداً في الواقع الفعلي وهي المساهمة في معرفة المديرين بكل ما يحيط بالإدارة التعليمية من خلال الأجهزة الحديثة التي تساعد في أداء المهام الوظيفية واستخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة في دعم القرار التربوي والمساهمة في تطبيق الأسلوب العلمي وتحسين أداء عمل الإدارة التعليمية. وقد يعود ذلك لوجود هذه الأجهزة فعلا، وهدفها تطوير الإدارة وقدرة المديرين على الاستفادة الفعلية من هذه الأجهزة ومساهمتها في أداء بعض وظائف ومهام الإدارة التعليمية وكذلك وعي المديرين ومن لهم سلطة اتخاذ القرار بأهمية مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية.

<u>المحور الثاني</u>: بالنسبة للاستبيان (أ) عينة وكلاء الوزارة ومديري العموم والإدارات.

ويلقي الضوء على مراحل اتخاذ القرار التربوي ودور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

جدول (٢)

يوضح مراحل اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	فهم المشكلة المراد حلها	٠,٨٤
٢-	الفهم الواضح للهدف من القرار الذي سيتم اتخاذه	٠,٨٢
٣-	تفسير البيانات والمعلومات المتصلة بالقرار التربوي.	٠,٨٢
٤-	دراسة الحلول والبدائل التي تم تجهيزها من قبل صانعي القرار.	٠,٨١
٥-	تقييم الحلول والبدائل التي وفرتها عملية صنع القرار التربوي.	٠,٧٨
٦-	تغليب أحد الحلول والبدائل لحل هذه المشكلة.	٠,٧٨
٧-	اختيار الحل والبديل المناسب لحل هذه المشكلة.	٠,٧٧
٨-	اتخاذ القرار التربوي الخاص بحل هذه المشكلة.	٠,٧٧
٩-	توجيه القرار التربوي إلى جهة تنفيذه	٠,٥٦

من الجدول (٢) يتضح أن:

- **المرحلة الأولى من مراحل اتخاذ القرار التربوي: وهي فهم المشكلة المراد حلها (٠.٨٤)** حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المرحلة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.
- **المرحلة الثانية: وهي الفهم الواضح للهدف من القرار الذي سيتم اتخاذه (٠.٨٢).** حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المرحلة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.
- **المرحلة الثالثة: وهي دراسة الحلول والبدائل التي تم تجهيزها من قبل صانعي القرار** التربوي (٠.٨١) والمرحلة الرابعة وهي تفسير المعلومات المتصلة بالقرار التربوي (٠.٨١) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المراحل تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.

- المرحلة الخامسة: وهي تقييم كل الحلول والبدائل التي وفرتها عملية صنع القرار التربوي (٠.٧٨) حيث ترى عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- المرحلة السادسة: وهي اختيار الحل أو البديل المناسب لحل المشكلة (٠.٧٧). والمرحلة السابعة وهي اتخاذ القرار التربوي الخاص بحل هذه المشكلة (٠.٧٧) حيث ترى عينة الدراسة تحقق هذه المراحل في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- المرحلة الثامنة: وهي مرحلة تغليب أحد الحلول والبدائل لحل المشكلة (٠.٦٣) حيث ترى عينة الدراسة تحقق هذه المرحلة إلى حد ما.
- المرحلة التاسعة: وهي مرحلة توجيه القرار التربوي إلى جهة التنفيذ (٠.٥٦) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المرحلة لا تتحقق في الواقع الفعلي.

وفي ضوء ما سبق يتضح الآتي:

- أكدت العينة على وجود مراحل اتخاذ القرار التربوي والتي تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا والتي تشمل مراحل فهم المشكلة وفهم الهدف من القرار ودراسة الحلول والبدائل وتقييم الحلول والبدائل واختيار الحل المناسب واتخاذ القرار التربوي. ويرجع ذلك لأن هذه خطوات علمية وعملية ولها ترتيب منطقي واضح لأنه دائماً ما تعرض على مديري الإدارات أو متخذي القرار المشكلة، فيبدأ في فهمها ثم دراسة الحلول والبدائل حتى يتم اختيار بديل واحد فيصدر القرار التربوي الملائم.
- أكدت العينة أن المرحلة التاسعة وهي مرحلة توجيه القرار المتخذ إلى جهة تنفيذه لا تتحقق في الواقع الفعلي لأن ذلك قد يقوم به بعض المسئولين الآخرين وليس من صميم عمل وكيل الوزارة أو مديري الإدارة بل المعاونين له ومن المفترض أن يقوموا بهذه الخطوة. وبالتالي فإن مراحل اتخاذ القرار التربوي يختلف ترتيبها في بعض مراحلها من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي.

جدول (٣)

يوضح دور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	التعريف بالبيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرار الصحيح.	٠,٨٤
٢-	تزويد متخذ القرار بالمعلومات بصورة مناسبة ومستمرة.	٠,٨٢
٣-	توفير جهد ووقت متخذ القرار التربوي.	٠,٨٢
٤-	المساهمة في تطبيق الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرار التربوي.	٠,٨١
٥-	التعريف بالبيانات والمعلومات الناقصة للقرار وتوفيرها له.	٠,٨٠
٦-	توجيه متخذ القرار التربوي إلى اتخاذ القرار التربوي الرشيد.	٠,٧٧
٧-	رفع قدرات متخذ القرار في اختيار القرار الصحيح.	٠,٧٧
٨-	المساهمة في استبعاد البدائل التي ليس لها صلة بالمشكلة.	٠,٧٦
٩-	إتاحة الفرصة لتقليل عدد البدائل والحلول إلى عدد مناسب.	٠,٧٥
١٠-	المساعدة في تحديد البدائل ذات الصلة بالمشكلة.	٠,٧٥
١١-	المشاركة في مواجهة الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرار التربوي.	٠,٧٤
١٢-	توجيه متخذ القرار لمراعاة الظروف المحيطة بالقرار التربوي.	٠,٧٤
١٣-	إتاحة الفرصة للآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار التربوي.	٠,٥٨

من الجدول (٣) يتضح أن أدوار مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي:

- تبدأ بالتعريف بالبيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرار الصحيح (٠.٨٤) حيث ترى عينة الدراسة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.
- تزويد متخذي القرار بالمعلومات بصورة مناسبة ومستمرة (٠.٨٢)، توفير جهد ووقت متخذ القرار التربوي (٠.٨٢) حيث ترى عينة الدراسة تتحقق هذه الأدوار في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.

- المساهمة في تطبيق الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرار التربوي (٠.٨١) حيث ترى عينة الدراسة تتحقق هذا الدور في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- تقوم مراكز المعلومات بالتعريف بالبيانات والمعلومات الناقصة للقرار التربوي (٠.٨٠) حيث ترى عينة الدراسة أن هذا الدور يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.
- توجيه متخذ القرار التربوي إلى اتخاذ القرار التربوي الرشيد (٠.٧٧) ورفع قدرات متخذ القرار في اختيار القرار الصحيح (٠.٧٧) المساهمة في استبعاد البدائل التي ليس لها صلة بالمشكلة (٠.٧٦) حيث ترى عينة الدراسة تحقق هذه الأدوار في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

وقد يرجع هذا إلى توافر المعلومات اللازمة للمديرين ومتخذي القرار وقدرتهم في الحصول على هذه المعلومات بسهولة من مسئولي مراكز المعلومات مما يوفر وقتهم وجهدهم وكذلك تمكينهم من تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرار التربوي.

- إتاحة الفرصة لتقليل عدد البدائل والحلول إلى عدد مناسب (٠.٧٥) والمساعدة في تحديد البدائل ذات الصلة بالمشكلة (٠.٧٥) والمشاركة في مواجهة الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرار التربوي (٠.٧٤) وتوجيه متخذ القرار لمراعاة الظروف المحيطة بالقرار التربوي (٠.٧٤) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- دور مراكز المعلومات في إتاحة الفرصة للآخرين في المشاركة في اتخاذ القرار التربوي (٠.٥٨) حيث ترى العينة أن هذا الدور لا يتحقق في الواقع الفعلي. وقد يعود ذلك لسيطرة الشعور بالقيادة والرئاسة وشعور المديرين بالحق الأصيل في اتخاذ القرار التربوي بصورة شبه فردية وعدم السماح للآخرين بالتدخل في صميم عملهم وبخاصة في اتخاذ القرارات.

جدول (٤)

يوضح دور مراكز المعلومات في مراحل اتخاذ القرار

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	تقييم ودراسة البدائل والحلول والاختيارات.	٠,٧٨
٢-	اختيار الحل أو البديل الأمثل لحل هذه المشكلة.	٠,٧٨
٣-	اتخاذ القرار التربوي لحل هذه المشكلة.	٠,٧٨
٤-	تحديد البدائل والحلول والاختيارات.	٠,٧٧
٥-	تقديم التغذية الراجعة لعملية تنفيذ ومتابعة القرار التربوي.	٠,٧٧
٦-	مقارنة البدائل والحلول والاختيارات	٠,٧٦
٧-	إصدار القرار التربوي للتنفيذ.	٠,٧٦
٨-	حل مشكلة توصيل القرار المتخذ للمستوى الإجرائي للتنفيذ.	٠,٥٥

من الجدول (٤) يتضح أن:

- المساهمة الأولى لمراكز المعلومات في مراحل اتخاذ القرار التربوي هي مرحلة تقييم البدائل والحلول والاختيارات (٠.٧٨) ومرحلة اختيار الحل أو البديل الأمثل لحل هذه المشكلة (٠.٧٨) ومرحلة اتخاذ القرار التربوي لحل هذه المشكلة (٠.٧٨) المساهمة في مرحلة تحديد البدائل والحلول والاختيارات (٠.٧٧) ومرحلة تقديم التغذية الراجعة لعملية تنفيذ ومتابعة القرار التربوي (٠.٧٧) المساهمة في مرحلة مقارنة البدائل والاختيارات (٠.٧٦) ومرحلة إصدار القرار التربوي (٠.٧٦) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المساهمات تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. وقد يعود ذلك لأن مراكز المعلومات تقدم المعلومات اللازمة في كل مراحل

اتخاذ القرار ومن خلال هذه المعلومات التي تقدم عند دراسة المشكلة وقدرة متخذي القرار وسلطتهم في الحصول على المعلومات اللازمة وقت الحاجة إليها.

- المساهمة في حل مشكلة توصيل القرار المتخذ للمستوى الإجرائي للتنفيذ (٠.٥٥) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المساهمة لا تتحقق في الواقع الفعلي وذلك لأن مراكز المعلومات حالياً ليس لديها آلية توصيل هذه القرارات إلى منفذيها كما أن هذا ليس من سلطتهم.

جدول (٥)

يوضح دور مراكز المعلومات

في مواجهة المشكلات التي تواجه متخذي القرار

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	اصطدام عملية اتخاذ القرار التربوي بالروتين والبيروقراطية.	٠,٧٧
٢-	الاعتماد على الخبرات والأفكار المسبقة لمتخذ القرار التربوي.	٠,٧٤
٣-	صعوبة اختيار الحل المناسب لهذه المشكلة	٠,٧٠
٤-	عدم اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار التربوي	٠,٦٣
٥-	عدم اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات اللازمة.	٠,٥٨
٦-	عدم اختيار الوقت المناسب لحل هذه المشكلة.	٠,٥٨
٧-	عدم وجود نظام واضح وسليم لعملية الاتصال.	٠,٥٦
٨-	عملية التبسيط والاهتمام فقط بأعراض المشكلة دون معرفة أسبابها الصحيحة.	٠,٥٣
٩-	التردد في عملية اتخاذ القرار التربوي.	٠,٥٣

من الجدول (٥) يتضح أن:

- مشاركة مراكز المعلومات في مواجهة مشكلة اصطدام عملية اتخاذ القرار التربوي بالروتين والبيروقراطية (٠.٧٧) حيث ترى عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع

بدرجة كبيرة. المشاركة في مواجهة مشكلة الاعتماد على الخبرات الشخصية والأفكار المسبقة لمتخذ القرار (٠.٧٤) المشاركة في مواجهة مشكلة صعوبة اختيار الحل المناسب لهذه المشكلة (٠.٧٠) المشاركة في مواجهة مشكلة عدم اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار التربوي (٠.٦٣) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المشاركة تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

المشاركة في واجهة مشكلة عدم اختيار الحل المناسب لهذه المشكلة (٠.٥٨) ومشكلة عدم اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات اللازمة (٠.٥٨). المشاركة في مواجهة مشكلة عدم وجود نظام واضح لعملية الاتصال (٠.٥٦). المشاركة في مواجهة مشكلة عملية التبسيط والاهتمام فقط بأعراض المشكلة دون معرفة أسبابها الصحيحة (٠.٥٣) ومواجهة مشكلة التردد في اتخاذ القرار التربوي (٠.٥٣) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المشاركة لا تتحقق في الواقع الفعلي. وقد يعود ذلك إلى عوامل شخصية لا يستطيع المديرون أو متخذو القرار التحكم فيها.

في ضوء ما سبق يتضح الآتي:

أكدت العينة على أدوار مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي والتي تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً وأهمها التزويد بالمعلومات المتاحة وتوفير جهد ووقت متخذ القرار التربوي وتطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار التربوي الرشيد. ودور مراكز المعلومات في رفع قدرات متخذ القرار في اختيار القرار التربوي الصحيح.

كما أكدت العينة على أن بعض أدوار مراكز المعلومات لا تتحقق في الواقع الفعلي منها إتاحة الفرصة للآخرين في المشاركة في اتخاذ القرار التربوي وقد يعود ذلك لطبيعة المديرين ومتخذي القرار أو صعوبة تحديد المشاركين وكيفية وحجم مشاركتهم وتحديد مسئولية متخذ القرار.

كما أكدت العينة على مساهمة مراكز المعلومات في كل مراحل القرار التربوي والتي تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا من حيث تقييم الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرار المناسب وتقديم التغذية الراجعة لعملية تنفيذ ومتابعة القرار التربوي.

أكدت العينة على أن مساهمة مراكز المعلومات في توصيل القرار المتخذ للمستوى الإجرائي للتنفيذ لا تتحقق في الواقع الفعلي. وقد يعود ذلك لقصور في وسائل الاتصال أو تأخر وصول القرار أو طريقة التوصيل نفسها.

كما أكدت العينة على مشاركة مراكز المعلومات في مواجهة المشكلات التي تواجه متخذي القرار والتي تتحقق بدرجة كبيرة جدا في الواقع الفعلي وأهمها مشكلة اصطدام عملية اتخاذ القرار التربوي بالروتين والبيروقراطية.

أوضحت العينة على أن مشاركة مراكز المعلومات في مواجهة بعض مشكلات اتخاذ القرار لا تتحقق في الواقع الفعلي ومنها مشكلات عدم اختيار الوقت المناسب لحل المشكلة أو عدم تقديم المعلومات اللازمة أو عدم وجود نظام واضح وسليم لعملية الاتصال والتردد في عملية اتخاذ القرار التربوي. وذلك لأن مراكز المعلومات لا تتدخل في عملية اختيار الحل المناسب وأنها مجرد موفر ومزود بهذه الاختيارات. وقد يعود ذلك إلى وكيل الوزارة أو مدير الإدارة. كما أن نقص بعض المعدات أو تكنولوجيا الاتصال أدى لعدم وجود نظام واضح وكذلك تكلفتها العالية في الوقت الحالي وخصوصا خدمة الإنترنت. لذا يمكن القول أن لمراكز المعلومات دورها في توفير المعلومات والبدائل اللازمة لعملية اتخاذ القرار التربوي حتى يحقق الأهداف المرجوة.

<u>المحور الأول</u>: بالنسبة للاستبيان (ب) عينة مديري ورؤساء ومسئولي مراكز المعلومات الإحصاء ويلقي الضوء على أهداف ووظائف مراكز المعلومات.

جدول (٦)

يوضح أهداف مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	استقبال المعلومات من المصادر المختلفة داخل الإدارة التعليمية.	٠,٨٨
٢-	بث المعلومات من المصادر المختلفة داخل الإدارة التعليمية.	٠,٨٦
٣-	تنظيم البيانات والمعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات.	٠,٨٥
٤-	تجميع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة داخل وخارج الإدارة التعليمية.	٠,٨٢
٥-	تنسيق وتبويب المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات.	٠,٨١
٦-	بث المعلومات من المصادر المختلفة خارج الإدارة التعليمية.	٠,٨١
٧-	توفير البيانات والمعلومات المناسبة في الوقت المناسب ومن المكان المناسب للإدارة التعليمية لتحسين أداء عملها.	٠,٨١
٨-	تحليل البيانات والمعلومات التربوية المتاحة.	٠,٧٨
٩-	تنمية آليات عملية صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية.	٠,٧٢
١٠-	استقبال المعلومات من المصادر المختلفة خارج الإدارة التعليمية.	٠,٧١
١١-	الإعداد لعملية اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.	٠,٧١
١٢-	الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية ودراستها وجمع المعلومات حول هذه المشكلات.	٠,٧١
١٣-	تحسين جودة التعليم كنتيجة لتطوير عمليات صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي.	٠,٦٨
١٤-	توفير الدعم المادي والبشري للقرار التربوي المتخذ أثناء تنفيذه.	٠,٦٢
١٥-	المساهمة في وضع الخطط والمشروعات التعليمية.	٠,٥٦

من الجدول (٦) يتضح أن مدى تحقق أهداف مراكز المعلومات هي:

استقبال المعلومات من المصادر المختلفة داخل الإدارة التعليمية (٠.٨٨) بث المعلومات إلى المصادر المختلفة داخل الإدارة التعليمية (٠.٨٦) تنظيم البيانات والمعلومات المتوفرة في مراكز المعلومات (٠.٨٥) حيث ترى العينة أنها تتحقق بدرجة كبيرة جدا في الواقع الفعلي.

تجميع البيانات والمعومات من المصادر المختلفة داخل وخارج الإدارة التعليمية (٠.٨٢) تنسيق وتبويب المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات (٠.٨١). بث المعلومات إلى المصادر المختلفة خارج الإدارة التعليمية (٠.٨١) توفير البيانات والمعلومات المناسبة في الوقت المناسب من الإدارة التعليمية لتحسين أداء عملها (٠.٨١) حيث ترى عينة الدراسة تحقق هذه الأهداف في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا.

تحليل البيانات والمعلومات التربوية المتاحة (٠.٧٨) حيث ترى عينة الدراسة أن هذا الهدف يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. وقد يعود ذلك لأن هذه الأهداف محددة مسبقاً في قرارات إنشاء مراكز المعلومات حيث نصت على ضرورة تحقيق هذه الأهداف.

تنمية آليات عملية صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية (٠.٧٢) استقبال المعلومات من المصادر المختلفة خارج الإدارة التعليمية (٠.٧١). الإعداد لعملية اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية (٠.٧١). الوقوف على المشكلات التربوية ودراستها وجمع المعلومات حول هذه المشكلات (٠.٧١) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الأهداف تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

تحسين جودة التعليم نتيجة لتطوير عمليات صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي (٠.٦٨) توفير الدعم المادي والبشري للقرار التربوي المتخذ أثناء التنفيذ (٠.٦٢) حيث

ترى العينة تحقق هذا الهدف في الواقع الفعلي إلى حد ما. وقد يرجع ذلك إلى عملية الوصول لآليات محددة في صنع القرار ليست عملية سهلة. كما أنه قد لا يكون هناك إمكانية لاستقبال المعلومات من المصادر الخارجية أو تحليل المشكلات التربوية لأنها تحتاج إلى متخصصين.

المساهمة في وضع الخطط والمشروعات التعليمية (٠.٥٦)، حيث ترى عينة الدراسة أن هذا الهدف لا يتحقق في الواقع الفعلي. لأنه قد لا يكون هناك فرصة أو مجال لمراكز المعلومات وكذلك عدم وجود الإمكانات التي تساعدها في القيام بذلك.

وفي ضوء ما سبق يتضح الآتي:

أكدت العينة على أن هناك العديد من الأهداف التي تسعى إليها مراكز المعلومات وتتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً وأهمها استقبال وبث المعلومات من وإلى المصادر المختلفة داخل وخارج الإدارة التعليمية والقيام بجمع وتحليل ومعالجة وتوفير المعلومات.

حيث أن مراكز المعلومات تقوم بعمليات استقبال وبث المعلومات وجمعها وتنظيمها وتنسيقها وتبويبها وهو عمل أصيل لها كما حددته القرارات المنظمة لمراكز المعلومات.

أكدت العينة على أن هدف مراكز المعلومات في المساهمة في وضع الخطط والمشروعات التربوية والتعليمية لا يتحقق في الواقع الفعلي. وقد يعود ذلك لأن وضع هذه الخطط يتم على المستوى القومي وتحتاج إلى إجراءات وميزانيات خاصة للقيام بتلك الخطط وتنفيذها.

لذا يمكن القول أن الأهداف الرئيسية لمراكز المعلومات هي استقبال وبث المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب في الإدارة التعليمية مما يوجب ضرورة معرفة هذه الأهداف حتى تقوم مراكز المعلومات بعملها في إطار هذه الأهداف.

جدول (٧)

يوضح وظائف مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	المشاركة في توفير المعلومات لوكلاء الوزارة ومديري العموم والإدارات ومن لهم سلطة إصدار القرار بالسرعة المطلوبة.	٠,٨٣
٢-	الاستفادة من المعلومات التي تم تجميعها وتخزينها على أجهزة الحاسب الآلي بمراكز المعلومات.	٠,٨١
٣-	إنشاء قاعدة معلومات تربوية بمراكز المعلومات بالإدارات التعليمية.	٠,٧٨
٤-	التعامل مع مصادر المعلومات وتشمل الأفراد والقوانين واللوائح والقرارات والكتب والدوريات والتقارير.	٠,٧٧
٥-	المشاركة في صنع واتخاذ القرار التربوي.	٠,٧٧
٦-	القيام بعمليات الإحصاء والترجمة والتوثيق والنشر ودعم اتخاذ القرار التربوي بالإدارة التعليمية.	٠,٧٦
٧-	تنسيق العمل مع الجهات الأخرى ذات الصلة بالإدارةالتعليمية.	٠,٧٣
٨-	تلقي الموضوعات التربوية والتعليمية من المصادر المختلفة لدراستها والاستفادة منها في تحسين أداء الإدارة التعليمية.	٠,٧٢
٩-	الالتزام بإجراءات وأسس صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي.	٠,٦٩
١٠-	رفع مستوى آليات تنفيذ وتقويم ومتابعة القرار التربوي.	٠,٦٦
١١-	تحليل بعض المشكلات التربوية وفحصها وتشخيص أسبابها.	٠,٥٨
١٢-	إتاحة الفرصة لمشاركة منفذي القرار في عمليات الإدارة التعليمية وخاصة عملية صنع القرار التربوي.	٠,٥٨
١٣-	طرح البدائل المناسبة عن طريق الأجهزة الحديثة بداخل مراكز المعلومات لحل المشكلات التربوية.	٠,٥٤
١٤-	المشاركة في إعداد التقارير والبحوث والدراسات المختلفة.	٠,٥٤

من الجدول (٧) يتضح أن وظائف مراكز المعلومات هي:

المشاركة في توفير المعلومات اللازمة لوكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري الإدارات ومن لهم سلطة إصدار القرار بالسرعة المطلوبة (٠.٨٣).

الاستفادة من المعلومات التي تم تخزينها على أجهزة الحاسب الآلي بمراكز المعلومات (٠.٨١) حيث ترى العينة أن هذه الوظائف تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.

إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات تربوية داخل مراكز المعلومات بالإدارات للتعليمية (٠.٧٨) التعامل مع المصادر المختلفة من المعلومات وتشمل الأفراد والقوانين واللوائح والقرارات والكتب والدوريات والتقارير (٠.٧٧) المشاركة في صنع واتخاذ القرار التربوي (٠.٧٧)، القيام بعمليات الإحصاء والترجمة والتوثيق والنشر ودعم اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية (٠.٧٦) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الوظائف تتحقق بدرجة كبيرة. وقد يعود ذلك لأن هذه الوظائف محددة مسبقا كما نصت القرارات والقوانين.

تنسيق العمل مع الجهات الأخرى ذات الصلة بعمل الإدارة التعليمية (٠.٧٣) تلقي الموضوعات التربوية والتعليمية من المصادر المختلفة لدراستها والاستفادة منها في تحسين أداء عمل الإدارة التعليمية (٠.٧٢) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الوظائف تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

الالتزام بإجراءات وأسس صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي (٠.٦٩) رفع مستوى آليات تنفيذ وتقويم ومتابعة القرار التربوي (٠.٦٦) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الوظيفة تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

تحليل بعض المشكلات التربوية وفحصها وتشخيص أسبابها (٠.٥٨) إتاحة الفرصة لمشاركة متخذي القرار في عمليات الإدارة التعليمية وخاصة عملية صنع القرار التربوي

(٠.٥٨) طرح البدائل المناسبة عن طريق الأجهزة الحديثة لحل المشكلات التربوية (٠.٥٤) المشاركة في إعداد التقارير والبحوث والدراسات المختلفة (٠.٥٤) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الوظائف لا تتحقق في الواقع الفعلي. وذلك لعدم قدرة مراكز المعلومات البشرية أو الفنية وعدم وجود أخصائيين مدربين على القيام بتلك العمليات أو مشاركتهم في البحوث.

وفي ضوء ما سبق يتضح الآتي:

أكدت العينة على قيام مراكز المعلومات بعدة وظائف تتحقق في الواقع الفعلي لما تملكه من أجهزة ووسائل حديثة تساعدها في القيام بهذه الوظائف بدرجة كبيرة منها توفير المعلومات لمن لهم سلطة اتخاذ القرار والاستفادة من المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسبات في إنشاء قاعدة معلومات والقدرة على التعامل مع المصادر المختلفة للمعلومات

أكدت العينة على أن بعض وظائف مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية لا تتحقق في الواقع الفعلي وأهمها تحليل المشكلات التربوية وطرح البدائل المناسبة وإتاحة الفرصة لمشاركة الآخرين في صنع القرار وإعداد الدراسات والبحوث المختلفة.

وقد يعود ذلك لعدم وصول العاملين لهذه المراكز إلى المستوى الذي يؤهلهم للقيام بتحليل المشكلات بأسلوب علمي. كما أن مشاركة الآخرين وعدم تحقق ذلك يعود لطبيعة المديرين والأسلوب الفردي في الإدارة. لذا يمكن القول أن أهم وظيفة لمراكز المعلومات هي توفير المعلومات وإنشاء قاعدة بيانات ومعلومات وتخزين المعلومات للاستفادة منها في صنع القرار التربوي. مما يتطلب ضرورة توضيح وظائف مراكز المعلومات والعمل على توفير السبل لأدائها للإفادة منها في الإدارة التعليمية.

المحـور الثـاني: بالنسبة للاستبيان (ب) عينـة مـديري ورؤسـاء ومسئولي مراكـز المعلومات والإحصاء.

ويدور هذا المحور حول دور مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية ودورها في الإسهام في التغلب على صعوبات صنع القرار ومرحلة تقديم الحلول والمعلومات في الوقت المناسب والمساهمة في تحسين عملية صنع القرار التربوي.

جدول (٨)

يوضح خطوات صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	تحديد المشكلة والدراسة عن أسبابها.	٠,٨٥
٢-	جمع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة.	٠,٨٤
٣-	تحليل المشكلة ودراستها بطريقة علمية.	٠,٨١
٤-	تحديد صعوبات حل هذه المشكلة التربوية.	٠,٨١
٥-	تحليل هذه البيانات والمعلومات وتحويلها إلى حلول وبدائل.	٠,٧٩
٦-	وضع هذه الحلول والبدائل أمام صانع القرار التربوي.	٠,٧٨
٧-	تقديم هذه الحلول والبدائل إلى متخذ القرار التربوي.	٠,٦٩
٨-	إعداد هذه الحلول والبدائل بصورة واضحة وجيدة	٠,٦٨
٩-	تقييم هذه الحلول والبدائل للاختيار منها.	٠,٦٧
١٠-	وضع معايير للمفاضلة بين هذه الحلول والبدائل لحل المشكلة.	٠,٥٥

من الجدول (٨) يتضح أن خطوات صنع القرار التربوي هي:

- تحديد المشكلة والدراسة عن أسبابها (٠.٨٥)، جمع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة (٠.٨٤)، تحليل المشكلة ودراستها بطريقة علمية (٠.٨١)، حيث ترى العينة أن هذه الخطوات تتحقق بدرجة كبيرة جداً.

- تحليل البيانات والمعلومات وتحويلها إلى حلول وبدائل (٠.٧٩)، وضع هذه الحلول والبدائل أمام صانع القرار التربوي (٠.٧٨)، حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الخطوات تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. وقد يعود ذلك لأن هذه الخطوات تم تحديدها مسبقا كما أنها تنبع من الأسلوب العلمي في صنع القرار.
- تقديم الحلول والبدائل إلى متخذ القرار (٠.٦٩) إعداد هذه الحلول والبدائل بصورة واضحة وجيدة (٠.٦٨) تقييم هذه الحلول والبدائل للاختيار منها (٠.٦٧) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الخطوات تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

وضع معايير للمفاضلة بين هذه الحلول والبدائل لحل المشكلة (٠.٥٥) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الخطوة لا تتحقق في الواقع الفعلي. وقد يعود ذلك لاعتبار أن هذه العملية تحتاج لقدرات خاصة قد يعجز أمامها العاملون بمراكز المعلومات.

وفي ضوء ما سبق يتضح الآتي:

- أكد أفراد العينة على أن هناك خطوات لصنع القرار التربوي وتتحقق بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي وأهمها تحديد المشكلة وتحليلها وجمع المعلومات عن هذه المشكلة وتحليل هذه المعلومات. وقد يعود ذلك لأن تحديد المشكلة وهي الخطوة أساسية وعملية تحليل وجمع المعلومات شيء ضروري لحل المشكلة وهي خطوات معروفة وسهلة.
- أكدت العينة على أن خطوة وضع معايير للمفاضلة بين الحلول والبدائل لا تتحقق في الواقع الفعلي وقد يعود ذلك لقدرات صانعي القرار المحددة في وضع معايير للمفاضلة. ومن ذلك يتضح أن الالتزام بخطوات صنع القرار التربوي عملية هامة جداً وتساهم في التوصل لحل مناسب للمشكلة وهذا يوفر وقت وجهد ومتخذ القرار التربوي.

جدول (٩)

يوضح دور مراكز المعلومات في التغلب على صعوبات صنع القرار التربوي

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	المساهمة في التعرف على المشكلة المراد حلها.	٠,٨٤
٢-	الإسهام في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً.	٠,٨٢
٣-	تنظيم عملية تخزين البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة لاستخدامها مرة أخرى.	٠,٨٢
٤-	إتاحة الفرصة لعملية فحص وتحليل المشكلة التربوية.	٠,٨١
٥-	معالجة البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة.	٠,٨١
٦-	رفع آلية عملية جمع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة.	٠,٧١
٧-	جمع المعلومات التربوية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها من المعلومات عن هذه المشكلة.	٠,٦٩

من الجدول (٩) يتضح أن مركز المعلومات يساهم في:

- التعرف على المشكلة المراد حلها (٠.٨٤) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المساهمة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.
- تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً (٠.٨٢) تنظيم عملية تخزين البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة لاستخدامها مرة أخرى (٠.٨٢)، إتاحة الفرصة لعملية فحص وتحليل المشكلة التربوية (٠.٨١) ، معالجة البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة (٠.٨١)، حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المساهمات تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا.
- رفع آلية عملية جمع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة (٠.٧١)، جمع المعلومات التربوية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها من

المعلومات المتنوعة عن هذه المشكلة (٠.٦٩). حيث ترى العينة أن هذه المساهمات تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

- وقد يعود ذلك لأن إمكانات مراكز المعلومات وإن كانت محدودة فإنه لديها القدرة على تحديد المشكلة وجمع وتخزين المعلومات عنها، وكذلك إتاحة الفرصة للحصول على هذه المعلومات من خلال الأجهزة الآلية. كما أن جمع المعلومات المتنوعة وظيفة أساسية لمراكز المعلومات كما نصت القرارات والقوانين المنظمة لها.

جدول (١٠)

يوضح دور مراكز المعلومات في المساهمة في تحديد وتقديم البدائل في صنع القرار

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	المساهمة في تقديم عدد من الحلول والبدائل لحل المشكلة.	٠,٨٦
٢-	المشاركة في تنمية هذه الحلول والبدائل بتوفير المعلومات اللازمة لهذه العملية.	٠,٨٣
٣-	مساعدة صانع القرار التربوي في تصفية وتنقية هذه البدائل باستخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة	٠,٧١
٤-	إتاحة الفرصة لصانع القرار التربوي في اختيار عدد مناسب من البدائل لحل المشكلة.	٠,٦٩
٥-	مساعدة صانع القرار في تقديم أفضل البدائل لمتخذ القرار عند اتخاذ القرار التربوي.	٠,٦٨
٦-	رفع مستوى البديل الأمثل والأفضل لحل المشكلة.	٠,٥٨

من الجدول (١٠) يتضح أن مراكز المعلومات تسهم في:

- تقديم عدد من الحلول والبدائل لحل المشكلة (٠.٨٦) تنمية هذه الحلول والبدائل بتوفير المعلومات اللازمة لهذه العملية (٠.٨٣) حيث ترى العينة أنها تتحقق في

الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً. وذلك لأن الهدف من مراكز المعلومات هو تقديم الحلول والبدائل لمتخذي القرار وهي أهداف رئيسية لمراكز المعلومات وأهم واجبات العاملين بها.

- مساعدة صانع القرار التربوي في تصفية وتنقية هذه البدائل باستخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة (٠.٧١) إتاحة الفرصة لصانع القرار التربوي في اختيار عدد مناسب من البدائل لحل المشكلة (٠.٦٩) مساعدة صانع القرار في تقديم أفضل البدائل لمتخذ القرار عند اتخاذ القرار التربوي (٠.٦٨) حيث ترى العينة أن ذلك يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- رفع مستوى البديل الأمثل والأفضل لحل المشكلة (٠.٥٨) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المساهمة لا تتحقق في الواقع الفعلي. وقد يعود ذلك لقدرة صانعي القرار المحدودة وعدم وجود فرصة لهم في التدخل لتحديد البديل الأمثل لأن ذلك من صميم عمل متخذي القرار.

جدول (١١)

يوضح دور مراكز المعلومات في المساهمة في الوقت المناسب في صنع القرار التربوي

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	المساهمة في توفير الجهد في صنع القرار التربوي.	٠,٨٢
٢-	المساهمة في توفير الوقت في صنع القرار التربوي	٠,٧٦
٣-	توفير المعلومات التشريعية والقانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلومات بأنواعها المختلفة.	٠,٦٦
٤-	رفع مستوى عملية مراعاة البيئة والتعبير عن الواقع المحلي.	٠,٥٧

من الجدول (١١) يتضح أن مراكز المعلومات تساهم في:

- **توفير الجهد** في صنع القرار التربوي (٠.٨٢) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المؤسسة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.
- **توفير الوقت** في صنع القرار التربوي (٠.٧٦) حيث ترى العينة أن هذه المساهمة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- **توفير المعلومات التشريعية** والقانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلومات بأنواعها المختلفة (٠.٦٦) حيث ترى العينة أن هذه المساهمة تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- **أن مساهمة مراكز المعلومات** في رفع مستوى عملية مراعاة البيئة والتعبير عن الواقع المحلي (٠.٥٧) حيث ترى عينة أن هذه المساهمة لا تتحقق في الواقع الفعلي.

جدول (١٢)

يوضح دور مراكز المعلومات في المساهمة في تحسين صنع القرار التربوي

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	المشاركة في سرعة صنع القرار التربوي بالإدارة التعليمية.	٠,٨١
٢-	الإسهام في دقة عملية صنع القرار التربوي.	٠,٨٠
٣-	الإسهام في رفع كفاءة عملية صنع القرار التربوي.	٠,٧٠
٤-	التوصل لصياغة وصنع مشروع قرار تربوي سليم	٠,٦٨

من الجدول (١٢) يتضح أن مراكز المعلومات تساهم في:

- سرعة صنع القرار التربوي بالإدارة التعليمية (٠.٨١) دقة عملية صنع القرار التربوي (٠.٨٠) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المساهمة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا.

- رفع كفاءة عملية صنع القرار التربوي (٠.٧٠)، التوصل إلى صنع مشروع قرار تربوي سليم (٠.٦٨) حيث ترى عينة الدراسة أن ذلك يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

وفي ضوء ما سبق يتضح الآتي:

أكدت العينة على أن أدوار مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي تتحقق بدرجة كبيرة جداً من حيث المساهمة في التغلب على صعوبات صنع القرار من حيث تحديد المشكلة وفحصها ومعالجة المعلومات الخاصة بها. حيث أن مراكز المعلومات تساهم في تحديد المشكلة في إطار مفهوم واضح وفحص هذه المشكلة وتقديم المعلومات الخاصة بها لمتخذ القرار التربوي.

أكدت العينة على أن مراكز المعلومات تساهم بدرجة كبيرة جداً في تقديم الحلول والبدائل وتنميتها وتوفير الوقت والجهد لصانع القرار التربوي. كما توفر السرعة والدقة في صنع القرار التربوي. وهذا لسرعة تقديم هذه المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية مما يوفر وقت وجهد صانعي القرار.

أكدت العينة على أن بعض أدوار مراكز المعلومات والتي لا تتحقق في الواقع الفعلي وهي رفع مستوى البديل الأمثل ورفع مستوى عملية مراعاة البيئة والتعبير عن الواقع المحلي. وقد يعود ذلك لطبيعة الظروف المحيطة بمراكز المعلومات والبيئة المحلية التي تتواجد بها هذه المراكز ومدى مشاركة الإدارة التعليمية مع البيئة المحلية المحيطة. وهذه أمور قد تكون بعيدة عن نطاق سلطات وحدود مراكز المعلومات.

المحور الثالث: بالنسبة للعينة الكلية للاستبيان (أ) والاستبيان (ب):

ويلقي الضوء على دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

أ- بالنسبة للعينة الكلية:

جدول (١٣)

يوضح طرق دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية (العينة الكلية)

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	متابعة تنفيذ القرار التربوي.	٠,٧٦
٢-	مراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي.	٠,٧٤
٣-	استخدام طرق متنوعة لدعم صنع واتخاذ القرار التربوي.	٠,٧٤
٤-	تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار أثناء مرحلة التنفيذ.	٠,٧٣
٥-	مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي.	٠,٦٦
٦-	إعداد التقارير اللازمة عن تقديم تنفيذ القرار التربوي.	٠,٥٨
٧-	إجراء الدراسات النظرية لدعم القرار.	٠,٥٥

من الجدول (١٣) يتضح أن طرق دعم القرار التربوي:

- متابعة تنفيذ القرار التربوي (٠.٧٦) مراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي (٠.٧٤) استخدام طرق متنوعة لدعم صنع واتخاذ القرار التربوي (٠.٧٤) تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار أثناء مرحلة التنفيذ (٠.٧٣) حيث ترى العينة أن هذه الطرق تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. لأن الأسلوب العلمي في دعم ومتابعة تنفيذ القرار التربوي من أهم الأساليب المستخدمة في عمل مراكز المعلومات.
- مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي (٠.٦٦) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الطريقة تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- إعداد التقارير اللازمة عن تقديم تنفيذ القرار التربوي (٠.٥٨) إجراء الدراسات النظرية لدعم القرار (٠.٥٥) حيث ترى العينة أن ذلك لا يتحقق في الواقع الفعلي. لأن عملية إجراء الدراسات تحتاج إلى مهارة قد يندر توافرها في العاملين بمراكز المعلومات.

وفي ضوء ما سبق يتضح الآتي:

أكدت العينة الكلية أن هناك عدة طرق لدعم القرار التربوي تقوم بها مراكز المعلومات وتتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة وأهمها متابعة تنفيذ القرار ومراجعة نتائج التنفيذ وتطبيق الأسلوب العلمي في حل مشكلات تنفيذ القرار التربوي مما يوضح أهمية استخدام مراكز المعلومات ودعم واتخاذ القرار ودعمه أثناء عملية التنفيذ والمتابعة.

أكدت عينة الدراسة أن هناك بعض الطرق لا تتحقق في الواقع الفعلي وهي إجراء الدراسات النظرية وإعداد التقارير اللازمة وقد يعود ذلك لعدم تخصص العاملين في مراكز المعلومات في إجراء البحوث وعدم وجود وقت يسمح للمديرين بإجراء هذه الدراسات لانشغالهم في أعمال إدارية أخرى.

جدول (١٤)

يوضح دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي (العينة الكلية)

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	الاستفادة من البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات لدعم القرار التربوي.	٠,٨٢
٢-	الاتصال بمصادر البيانات والمعلومات في الجهات الداخلية والخارجية للإفادة منها في تنفيذ القرار التربوي.	٠,٨٠
٣-	تقديم التغذية المستمرة من المعلومات اللازمة للقرار التربوي.	٠,٧٨
٤-	استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية للمجتمع.	٠,٧٦
٥-	معالجة القرارات الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف المحلية والمحيطة ببيئة منفذي القرار التربوي.	٠,٧٤
٦-	التعريف بالفوائد التي تنجم عن اتخاذ وتنفيذ القرار التربوي.	٠,٦٩
٧-	بحث عناصر ضعف وقوة القرار التربوي.	٠,٦٨
٨-	استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي.	٠,٦٥
٩-	التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة.	٠,٥٨

من الجدول (١٤) يتضح أن دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي يتمثل في:

- الاستفادة من البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات لدعم القرار التربوي (٠.٨٢) الاتصال بمصادر البيانات والمعلومات في الجهات الداخلية والخارجية للإفادة منها في تنفيذ القرار التربوي (٠.٨٠) حيث ترى عينة الدراسة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.

تقديم التغذية المستمرة من المعلومات اللازمة للقرار التربوي (٠.٧٨) استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية للمجتمع (٠.٧٦) معالجة القرارات الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف المحلية والمحيطة ببيئة منفذي القرار التربوي (٠.٧٤) حيث ترى العينة أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

التعريف بالفوائد التي تنجم عن اتخاذ وتنفيذ القرار التربوي (٠.٦٩) بحث عناصر ضعف وقوة القرار التربوي (٠.٦٨) استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي (٠.٦٥) حيث ترى عينة الكلية أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

أما دور مراكز المعلومات في التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة (٠.٥٨). حيث ترى العينة أن هذا الدور لا يتحقق في الواقع الفعلي.

وفي ضوء ما سبق يتضح الآتي:

أكدت العينة الكلية أن أدوار مراكز المعلومات في دعم القرار والتي تتحقق بدرجة كبيرة في الواقع تشمل الاستفادة من المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسبات والاتصال بمصادر المعلومات وتقديم التغذية المستمرة من المعلومات للقرار أثناء تنفيذه. ومعالجة القرارات الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف المحلية واستبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة.

وهذه الأمور تتحقق لأن استخدام الحاسبات الآلية يسهل عملية الاستفادة من المعلومات والقدرة على تقديمها لصانعي ومتخذي القرار في أي وقت.

أكدت العينة على عدم قيام مراكز المعلومات بدورها في التأكد من تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها. وقد يعود ذلك لعدم وضوح الأهداف أو أن تحقيقها يتم على المدى البعيد أو صعوبة تحقيقها. مما يدعو إلى استخدام مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي أثناء التنفيذ. وكذلك التعرف على مدى تحقيق القرار التربوي لأهدافه.

المحور الثالث: بالنسبة لعينة الاستبيان (أ) وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية.

ب- عينة الاستبيان (أ):

جدول (١٥)

يوضح طرق دعم القرار التربوي [العينة (أ)]

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	متابعة تنفيذ القرار التربوي.	٠,٨٥
٢-	مراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي.	٠,٨٣
٣-	استخدام طرق متنوعة لدعم صنع واتخاذ القرار التربوي.	٠,٨١
٤-	تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار أثناء مرحلة التنفيذ.	٠,٨٠
٥-	مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي.	٠,٧٨
٦-	إعداد التقارير اللازمة عن تقدم تنفيذ القرار التربوي.	٠,٦٣
٧-	إجراء الدراسات النظرية لدعم القرار.	٠,٥٨

من الجدول (١٥) يتضح أن طرق دعم القرار التربوي هي:

• متابعة تنفيذ القرار التربوي (٠.٨٥) مراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي (٠.٨٣) استخدام طرق متنوعة لدعم صنع واتخاذ القرار التربوي (٠.٨١) تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار أثناء مرحلة التنفيذ (٠.٨٠) حيث ترى عينة الدراسة أن ذلك يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً. وقد يعود ذلك لاستخدام الأسلوب العلمي في دعم القرار بمراكز المعلومات.

مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي (٠.٧٨) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الطريقة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

- إعداد التقارير اللازمة عن تقدم تنفيذ القرار التربوي (٠.٦٣) حيث ترى عينة الدراسة أنها تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- إجراء الدراسات النظرية لدعم القرار (٠.٥٨) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه الطريقة لا تتحقق في الواقع الفعلي. وقد يعود ذلك لعدم وجود متخصصين بمراكز المعلومات للقيام بإجراء الدراسات اللازمة بأسلوب علمي.

ومما سبق يتضح الآتي:

أكدت عينة الدراسة من وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري الإدارات أن طرق دعم القرار التربوي والتي تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا هي متابعة تنفيذ القرار ومراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي وتطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات ومواجهة أي عوامل سلبية في عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي. مما يوضح أهمية استخدام هذه الطرق لدعم القرار التربوي. وقد يعود ذلك لمساهمة مركز المعلومات في توفير الأسلوب العلمي.

أكدت عينة الدراسة على أن طريقة إجراء الدراسات النظرية لدعم القرار التربوي لا تتحقق في الواقع الفعلي. وقد يعود ذلك لظروف وطبيعة متخذي القرار وظروف عملهم وانشغالهم في إدارة شئون الإدارة التعليمية مما يعني ضرورة الاهتمام بتطوير مراكز المعلومات للاستعانة بها في إجراء الدراسات المختلفة.

جدول (١٦)

يوضح دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي [العينة (أ)]

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	الاستفادة من البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات لدعم القرار التربوي.	٠,٨٥
٢-	الاتصال بمصادر البيانات والمعلومات في الجهات الداخلية والخارجية للإفادة منها في تنفيذ القرار التربوي.	٠,٨٤
٣-	التعريف بالفوائد التي تنجم عن اتخاذ وتنفيذ القرار التربوي.	٠,٨٢
٤-	استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية للمجتمع.	٠,٨٠
٥-	معالجة القرارات الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف المحلية والمحيطة ببيئة منفذي القرار التربوي.	٠,٨٠
٦-	تقديم التغذية المستمرة من المعلومات اللازمة للقرار التربوي.	٠,٨٠
٧-	بحث عناصر ضعف وقوة القرار التربوي.	٠,٧٣
٨-	استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي.	٠,٧٢
٩-	التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة.	٠,٥١

من الجدول (١٦) يتضح أن من بين أدوار مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي:

- الاستفادة من البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات (٠.٨٥) التعريف بالفوائد التي قد تنجم عن اتخاذ وتنفيذ القرار التربوي (٠.٨٢)حيث ترى العينة أن ذلك يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.

- استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية للمجتمع (٠.٨٠) ومعالجة القرارات الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف المحيطة ببيئة منفذي القرار التربوي (٠.٨٠) وتقديم التغذية المستمرة بالمعلومات اللازمة للقرار التربوي (٠.٨٠) وترى عينة الدراسة أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا.
- بحث عناصر ضعف وقوة القرار التربوي (٠.٧٣) استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي (٠.٧٢) حيث ترى عينة الكلية أن هذه الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة (٠.٥١) حيث ترى العينة أن هذا الدور لا يتحقق في الواقع الفعلي.

وفي ضوء ما سبق يتضح الآتي:

أكدت عينة الدراسة من وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري الإدارات أن لمراكز المعلومات أدواراً في دعم القرار التربوي والتي تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً وهي الاستفادة من المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسبات في دعم القرار التربوي أثناء التنفيذ والتعريف لفوائد تنفيذ القرار ومعالجة القرارات الاستراتيجية.

وقد يعود ذلك إلى أن الدور الرئيسي لمراكز المعلومات في دعم القرار التربوي هو الاستفادة من المعلومات المخزنة على الأجهزة الحديثة والآلية في دعم القرار أثناء التنفيذ ومعالجة القرارات الاستراتيجية مما يعني ضرورة الاهتمام بمراكز المعلومات حتى تقوم بدورها في دعم القرار التربوي.

- أكدت العينة على أن دور مراكز المعلومات في التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة لا يتحقق في الواقع الفعلي لأنه ليس لديها سلطة لهذه العملية في

الوقت الحالي. وليس لدى العاملين بمراكز المعلومات المهارة أو القدرة على التأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من هذه القرارات.

المحور الثالث: دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي من وجهة نظر العينة (ب) مديري ورؤساء ومسئولي مراكز المعلومات والإحصاء.

ج- عينة الاستبيان (ب)

جدول (١٧)

يوضح طرق دعم القرار التربوي [للعينة (ب)]

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	استخدام طرق متنوعة لدعم صنع واتخاذ القرار التربوي.	٠,٦٨
٢-	متابعة تنفيذ القرار التربوي.	٠,٦٧
٣-	تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار أثناء مرحلة التنفيذ.	٠,٦٧
٤-	مراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي.	٠,٦٥
٥-	مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي.	٠,٥٤
٦-	إعداد التقارير اللازمة عن تقدم تنفيذ القرار التربوي.	٠,٥٣
٧-	إجراء الدراسات النظرية لدعم القرار.	٠,٥٢

من الجدول (١٧) يتضح أن طرق دعم القرار التربوي تشمل:-

- استخدام طرق متنوعة لدعم القرار التربوي (٠.٦٨) متابعة تنفيذ القرار التربوي (٠.٦٧) وطريقة تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار أثناء مرحلة التنفيذ (٠,٦٧) مراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي (٠.٦٥) حيث ترى عينة الدراسة أن الطرق تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب في عملية صنع القرار التربوي (٠.٥٤) إعداد التقارير اللازمة عن تقدم القرار التربوي (٠.٥٣) إجراءات الدراسات النظرية لدعم القرار التربوي (٠.٥٢) حيث ترى العينة أن هذه الطرق لا تتحقق في الواقع الفعلي.

ومما سبق يتضح الآتي:-

- أكدت عينة الدراسة من مديري ورؤساء ومسئولي مراكز المعلومات والإحصاء على أن هناك طرقاً جديدة لدعم القرار التربوي تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما. وهي متابعة تنفيذ القرار وتطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار التربوي. وقد يعود ذلك لعدم وضوح هذه الطرق مما يعني ضرورة إجراء دورات تدريبية لهم.
- أكدت العينة أن بعض طرق دعم القرار التربوي لا تتحقق في الواقع الفعلي وهي أن التقارير اللازمة عن تنفيذ القرار التربوي و مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب وإجراء الدراسات النظرية لدعم القرار التربوي. مما يعني ضرورة الاهتمام بتطوير هذه الطرق وتنمية مهارات صانع القرار التربوي والعاملين بمراكز المعلومات وعدم قدرتهم على القيام بإجراء الدراسات اللازمة. لعدم توافر المهارات الخاصة اللازمة لذلك أو عدم وجود متخصصين في القيام بتلك الدراسات العلمية.

جدول (١٨)

يوضح دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي(العينة (ب))

م	العبارة	الوزن النسبي
١-	الاستفادة من البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات لدعم القرار التربوي.	٠،٨٠
٢-	الاتصال بمصادر البيانات والمعلومات في الجهات الداخلية والخارجية للإفادة منها في تنفيذ القرار التربوي.	٠،٧٦
٣-	تقديم التغذية المستمرة من المعلومات اللازمة للقرار التربوي.	٠،٧٦
٤-	استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية للمجتمع.	٠،٧٢
٥-	معالجة القرارات الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف المحلية والمحيطة ببيئة منفذي القرار التربوي.	٠،٦٨
٦-	التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة.	٠،٦٥
٧-	بحث عناصر ضعف وقوة القرار التربوي.	٠،٦٣
٨-	استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي.	٠،٥٨
٩-	التعريف بالفوائد التي تنجم عن اتخاذ وتنفيذ القرار التربوي.	٠،٥٦

من الجدول (١٨) يتضح أن دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي يتمثل في:-

- الاستفادة من البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات لدعم القرار التربوي (٠.٨٠) حيث ترى عينة الدراسة أن هذا الدور يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.
- الاتصال بمصادر المعلومات والبيانات (٠.٧٦) وتقديم التغذية المستمرة من المعلومات اللازمة للقرار التربوي(٠.٧٦) حيث ترى عينة الدراسة أن هذا الأدوار تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. وقد يعود ذلك لأن تخزين المعلومات على الأجهزة يتيح فرصة تقديم المعلومات في كل مراحل تنفيذ القرار التربوي.
- استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية للمجتمع (٠.٧٢) معالجة القرارات الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف المحيطة ببيئة منفذي القرار التربوي(٠.٦٨) التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة(٠.٦٥) بحث عناصر ضعف وقوة القرار التربوي(٠.٦٣) حيث ترى العينة أن ذلك يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي(٠.٥٨) التعريف بالفوائد التي تنجم عن اتخاذ وتنفيذ القرار التربوي(٠.٥٦) حيث ترى العينة عدم تحقق الأدوار في الواقع الفعلي. وقد يعود ذلك لعدم توافر هذه البرامج بمراكز المعلومات وإن وجدت فقد تكون غير دقيقة أو ينقصها أشياء كثيرة لا يستطيع معرفتها العاملون بمراكز المعلومات.

ومما سبق يتضح الآتي:-

- أكدت العينة من مديري ومسئولي مراكز المعلومات على وجود أدوار هامة لمراكز المعلومات في دعم القرار التربوي والتي تتحقق بدرجة كبيرة جداً وهي الاستفادة من المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات والاتصال بمصادر المعلومات وتقديم التغذية المستمرة من المعلومات لدعم القرار التربوي. وقد يعود ذلك لسهولة الحصول على المعلومات من هذه الأجهزة مما يساعد في دعم القرار التربوي.
- أكدت العينة على عدم تحقق بعض الأدوار في الواقع الفعلي مثل استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار والتعريف بفوائد تنفيذ القرار التربوي.

وقد يعود ذلك لعدم وجود هذه البرامج أو عدم توافرها وصعوبتها أو عدم قدرتهم على تطبيقها في الواقع الفعلي مما يتطلب ضرورة توفير هذه البرامج وتبسيطها حتى يسهل استخدامها في دعم القرار التربوي وتنمية قدرات صانع القرار التربوي.

المحور الرابع : حول المعوقات والأسباب التي تحول دون تحقيق مراكز المعلومات لأهدافها وأدوارها في صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

أ- بالنسبة للعينة الكلية:

جدول (١٩)

يوضح المعوقات التي تحول دون تحقيق مراكز المعلومات لأدوارها(العينة الكلية)

م	العبارة	الوزن النسبي
١	استئثار بعض من له سلطة اتخاذ القرار في اتخاذ القرار	٠,٨٠
٢	غموض أهداف القرار التربوي المتخذ	٠،٧٩
٣	عدم شعور صانعي ومتخذي القرار بأهمية مراكز المعلومات.	٠،٧٨
٤	قلة اهتمام متخذي القرار برأي منفذي القرار التربوي	٠،٧٧
٥	عدم اشتراك منفذي القرار التربوي في صنع واتخاذ القرار	٠،٧٧
٦	ضعف المعلومات المقدمة للقرار التربوي	٠،٧٧
٧	تقديم معلومات مشوهة وناقصة وغير دقيقة	٠،٧٧

م	العبارة	الوزن النسبي
٨	قلة خبرة العاملين في مجال صنع القرار بمراكز المعلومات	٠،٧٧
٩	ضعف وعي متخذي القرار بأهمية المعلومات ودور صانعي القرار في صنع القرار المتخذ وتوفير المعلومات اللازمة	٠،٧٧
١٠	قصور وسائل الاتصال داخل وخارج الإدارة التعليمية	٠،٧٧
١١	عدم اهتمام بعض المسؤلين بتقارير مراكز المعلومات	٠،٧٦
١٢	عدم وصول القرار المتخذ إلى المنفذين في الوقت المناسب	٠،٧٦
١٣	ضعف أجهزة المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات	٠،٧٦
١٤	صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية في الوقت الحاضر	٠،٧٦
١٥	القيود المعلوماتية وصعوبة الحصول عليها أو توصيل المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة	٠،٧٥
١٦	توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن أهدافها ومجال عملها المحدد لها	٠،٧٥
١٧	الفروق الفردية بين صانعي ومتخذي القرار التربوي	٠،٧٣
١٨	عدم متابعة تنفيذ القرار التربوي وتقديم التغذية الراجعة له	٠،٦٠
١٩	ندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار في اتخاذ القرار	٠،٥٨
٢٠	عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية المختلفة	٠،٥٤

من جدول (١٩) يتضح أن المعوقات التي تحول دون تحقيق مراكز المعلومات لأهدافها وأدوارها في صنع واتخاذ القرار التربوي

استئثار بعض من له سلطة اتخاذ القرار في اتخاذ القرار التربوي(٠.٨٠) غموض أهداف القرار التربوي المتخذ (٠.٧٩) حيث ترى العينة أن هذه تعتبر معوقات في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.

- عدم شعور صانعي ومتخذي القرار التربوي بأهمية مراكز المعلومات(٠.٧٨) حيث ترى العينة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

- قلة اهتمام متخذي القرار برأي منفذي القرار التربوي (٠.٧٧) وعدم اشتراك منفذي القرار التربوي في صنع واتخاذ القرار التربوي (٠.٧٧) ضعف المعلومات المقدمة للقرار التربوي (٠.٧٧) تقديم معلومات مشوهة وناقصة وغير دقيقة (٠.٧٧) قلة خبرة العاملين في مجال صنع القرار التربوي بمراكز المعلومات (٠.٧٧) ضعف وعي متخذي القرار بأهمية المعلومات ودور صانعي القرار في صنع القرار المتخذ وتوفير المعلومات اللازمة (٠.٧٧) قصور وسائل الاتصال داخل وخارج الإدارة التعليمية (٠.٧٧) حيث ترى العينة الكلية أن هذه المعوقات تعتبر معوقات في الواقع بدرجة كبيرة.
- قلة اهتمام بعض المسؤلين بتقارير مراكز المعلومات (٠.٧٦) عدم وصول القرار المتخذ إلى المنفذين في الوقت المناسب (٠.٧٦) ضعف أجهزة المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات (٠.٧٦) صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية في الوقت الحاضر (٠.٧٦) حيث ترى العينة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع وتعتبر معوقات بدرجة كبيرة.
- القيود المعلوماتية وصعوبة الحصول عليها أو توصيل المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة (٠.٧٥) توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن أهدافها ومجال عملها المحدد لها (٠.٧٥) حيث ترى العينة الكلية أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.
- الفروق الفردية بين صانعي ومتخذي القرار التربوي (٠.٧٣) حيث ترى عينة الدراسة أن هذا المعوق يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

- عدم متابعة تنفيذ القرار التربوي وتقديم التغذية الراجعة له (٠.٦٠) حيث ترى عينة الدراسة أن ذلك المعوق لا يتحقق في الواقع الفعلي.

ندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار التربوي (٠.٥٨) عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية المختلفة (٠.٥٤) حيث ترى العينة أن هذا غير معوق في الواقع الفعلي.

ومما سبق يتضح الآتي:-

أكدت العينة الكلية على وجود عدة معوقات تعوق مراكز المعلومات وتحول دون تحقيق أهدافها وأدوارها في صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية والتي تعوق عملها بدرجة كبيرة جداً في الواقع الفعلي وتتمثل في الاستئثار في استخدام السلطة في اتخاذ القرار التربوي و غموض أهداف القرار وعدم الشعور بأهمية مراكز المعلومات وقلة الاهتمام بآراء ومشاركة منفذي القرار في صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية. وقد يعود ذلك لأسلوب تدريب هؤلاء المدربين وطبيعتهم في الميل إلى اتخاذ القرارات الفردية وعدم السماح للآخرين في مشاركتهم في اتخاذ هذه القرارات. وعدم توافر وسائل اتصال جيدة.

- كما أكدت العينة على أن من ضمن المعوقات ضعف المعلومات المقدمة والناقصة وقلة خبرة العاملين في مجال المعلومات وضعف الوعي بأهمية المعلومات وقصور وسائل الاتصال وعدم اهتمام المسئولين بتقارير مراكز المعلومات وقد يعود ذلك للمعلومات نفسها وعدم وجود برامج تدريبية كافية للعاملين بمراكز المعلومات أو المديرين لتوضيح أهمية المعلومات والقدرة على تنقية المعلومات اللازمة و عدم وجود وسائل لازمة لهذه العملية.
- كما أكدت العينة على أن من بين المعوقات عدم وصول القرار المتخذ في الوقت المناسب وضعف أجهزة المعلومات وصعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية وتوظيف مراكز

المعلومات في أشياء بعيدة عن عملها المحدد لها. والتي يمكن أن تعوقها في أعمال إدارية روتينية تحتاج إليها الأقسام المختلفة بالمديرية أو الإدارة التعليمية.

- أكدت العينة على أن عدم متابعة تنفيذ القرار التربوي وعدم تقديم التغذية الراجعة له وندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار وعدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية لا تعوق عمل مراكز المعلومات في الواقع الفعلي. لأن هذه المتابعة ليس من صميم عملها. كما أن عدم وضع البعد الإنساني في اتخاذ القرار وعدم وجود آلية تحكم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية الأخرى مثل الجامعات و مراكز البحوث التربوية.

وقد يعود ذلك لأن عدم المتابعة من مراكز المعلومات لا تعتبر معوقات لوجود متابعة من أجهزة أخرى. كما أن عدم تعاون مراكز المعلومات في الوقت الحالي مع الجهات البحثية قد لا يمثل معوقاً لأنه قد يكون ليس هناك ضرورة لذلك على المستوى المحلي ولكن يمكن أن يتم ذلك على المستوى القومي المركزي في وضع الخطط التربوية و المناهج الدراسية.

المحور الرابع : بالنسبة للعينة (أ) وهي عينة وكلاء الوزارة ومديري العموم ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية.

ت- عينة الاستبيان(أ):

جدول (٢٠)

يوضح المعوقات التى تحول دون تحقيق مراكز المعلومات لأدوارها(العينة (أ))

م	العبارة	الوزن النسبي
١	عدم اهتمام بعض المسئولين بتقارير مراكز المعلومات.	٠،٨٤
٢	القيود المعلوماتية وصعوبة الحصول عليها أو توصيل المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة.	٠،٨٢
٣	صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية في الوقت الحاضر.	٠،٨٢

م	العبارة	الوزن النسبي
٤	تقديم المعلومات مشوهة وناقصة وغير دقيقة.	٠،٨٢
٥	استئثار بعض من له سلطة اتخاذ القرار في اتخاذ القرار.	٠،٨٢
٦	غموض أهداف القرار التربوي المتخذ.	٠،٨٢
٧	الفروق الفردية بين صانعي ومتخذي القرار التربوي .	٠،٨١
٨	قلة اهتمام متخذي القرار برأي منفذي القرار التربوي .	٠،٨١
٩	عدم إشراك منفذي القرار التربوي في صنع اتخاذ القرار.	٠،٨١
١٠	عدم وصول القرار المتخذ إلى المنفذين في الوقت المناسب.	٠،٨١
١١	ضعف أجهزة المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات.	٠،٨١
١٢	ضعف المعلومات المقدمة القرار التربوي .	٠،٨١
١٣	قلة خبرة العاملين في مجال صنع القرار بمراكز المعلومات.	٠،٨١
١٤	ضعف وعي متخذي القرار بأهمية المعلومات ودور صانعي القرار في صنع القرار المتخذ وتوفير المعلومات اللازمة.	٠,٨٠
١٥	قصور وسائل الاتصال داخل وخارج الإدارة التعليمية.	٠,٨٠
١٦	عدم شعور صانعي وتخذي القرار بأهمية مراكز المعلومات.	٠،٧٩
١٧	توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن أهدافها ومجال عملها المحدد لها.	٠،٧٨
١٨	ندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القار في اتخاذ القرار.	٠،٦٥
١٩	عدم متابعة منفذي القرار التربوي.	٠،٦٣
٢٠	عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية المختلفة.	٠،٥٣

من جدول (٢٠) يتضح أن المعوقات تشمل:

- عدم اهتمام بعض المسئولين بتقارير مراكزالمعلومات (٠.٨٤)حيث تعتبر العينة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.

، القيود المعلوماتية وصعوبة الحصول عليها أو توصيل المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة (٠.٨٢)صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية في الوقت الحاضر (٠.٨٢)تقديم المعلومات مشوهة وناقصة وغير دقيقة(٠.٨٢)استئثار بعض من له سلطة اتخاذ القرار في اتخاذ القرار(٠.٨٢)غموض أهداف القرار التربوي المتخذ(٠.٨٢) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المعوقات تتحقق و تعوق بدرجة كبيرة جداً.

الفروق الفردية بين صانعي ومتخذي القرار التربوي(٠.٨١)قلة اهتمام متخذي القرار برأي منفذي القرار التربوي (٠,٨١) عدم إشراك منفذي القرار التربوي في صنع اتخاذ القرار(٠.٨١)عدم وصول القرار المتخذ إلى المنفذين في الوقت المناسب(٠.٨١) ضعف أجهزة المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات (٠.٨١)ضعف المعلومات المقدمة القرار التربوي (٠.٨١)قلة خبرة العاملين في مجال صنع القرار بمراكز المعلومات(٠.٨١) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المعوقات تتحقق تعوق عمل مراكز المعلومات في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدًا.

ضعف وعي متخذي القرار بأهمية المعلومات ودور صانعي القرار في صنع القرار المتخذ وتوفير المعلومات اللازمة (٠,٨٠)قصور وسائل الاتصال داخل وخارج الإدارة التعليمية(٠.٨٠) عدم شعور صانعي ومتخذي القرار بأهمية مراكز المعلومات(٠.٧٩) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جداً.

توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن أهدافها ومجال عملها المحدد لها (٠,٧٨)حيث ترى عينة الدراسة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة

ندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار في اتخاذ القرار التربوي(٠.٦٥)عدم متابعة منفذي القرار التربوي و تقديم التغذية الراجعة له(٠,٦٣)ترى عينة الدراسة أن هذا المعوق في الواقع الفعلي إلي حد ما

- عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية المختلفة(٠.٥٣)حيث ترى عينة الدراسة أن هذا غير معوق في الواقع الفعلي

ومما سبق يتضح الآتي:-

أكدت العينة على وجود بعض المعوقات والتي تحول دون قيام مراكز المعلومات بدورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي بدرجة كبيرة جدا في الواقع الفعلي وأهم هذه المعوقات هي عدم اهتمام بعض المسئولين بتقارير مراكز المعلومات القيود المعلوماتية وصعوبة تبادل المعلومات استئثار متخذي القرار بسلطة اتخاذ القرار وغموض أهداف القرار التربوي وعدم إشراك منفذي القرار في عمليات القرار التربوي و قصور وسائل الاتصال أكدت العينة على أن عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية لا يمثل معوقاً في الواقع الفعلي وسبق توضيح ذلك

وقد يعود ذلك لقدرة المديرين على رؤية الأمور بوضوح من ناحية التعرف على المعوقات وقدرتهم على موازنة الأمور ومعرفة هذه المعوقات التي تعوق القرار التربوي من حيث التنفيذ أو تحقيق الأهداف وكذلك قدرتهم على تقييم أداء مراكز المعلومات والعاملين بها من خلال سلطاتهم في الإدارة التعليمية

ومن ذلك تتضح أهمية وضرورة التغلب على المعوقات التي تواجه مراكز المعلومات حتى تستطيع القيام بأدوارها في صنع اتخاذ ودعم القرار التربوي وسف يساعد تطوير هذه المراكز في التغلب على هذه المعوقات بدرة كبيرة مع التدريب العاملين في صنع القرار والمديرين من متخذي القرار على كيفية مواجه هذه المعوقات بأسلوب علمي سليم.

المحور الرابع : بالنسبة لعينة الاستبيان(ب) مديري ومسئولي مراكز المعلومات.

ج- عينة الاستبيان(ب):-

جدول (٢١)

يوضح المعوقات التي تحول دون تحقيق مراكز المعلومات لأدوارها(العينة (ب))

م	العبارة	الوزن النسبي
١	استئثار بعض من له سلطة اتخاذ القرار في اتخاذ القرار	٠،٧٧
٢	عدم شعور صانعي ومتخذي القرار بأهمية مراكز المعلومات	٠،٧٧
٣	غموض أهداف القرار التربوي المتخذ	٠،٧٦
٤	ضعف وعي متخذي القرار بأهمية المعلومات ودور صانعي القرار في صنع القرار المتخذ وتوفير المعلومات اللازمة	٠،٧٤
٥	توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن أهدافها ومجال عملها المحدد لها	٠،٧٣
٦	ضعف المعلومات المقدمة للقرار التربوي	٠،٧٣
٧	قلة خبرة العاملين في مجال صنع القرار بمراكز المعلومات	٠،٧٣
٨	قصور وسائل الاتصال داخل وخارج الإدارة التعليمية	٠،٧٣
٩	قلة اهتمام متخذي القرار برأي منفذي القرار التربوي	٠،٧٢
١٠	عدم إشراك منفذي القرار التربوي في صنع واتخاذ القرار	٠،٧٢
١١	ضعف أجهزة المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات	٠،٧٢
١٢	تقديم معلومات مشوهة وناقصة وغير دقيقة	٠،٧٢
١٣	عدم وصول القرار المتخذ إلى المنفذين في الوقت المناسب	٠،٧١
١٤	صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية في الوقت الحاضر	٠،٦٩
١٥	القيود المعلوماتية وصعوبة الحصول عليها أو توصيل المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة	٠،٦٨
١٦	عدم اهتمام المسئولين بتقارير مراكز المعلومات	٠،٦٨
١٧	الفروق الفردية بين صانعي ومتخذي القرار التربوي	٠،٦٦
١٨	عدم متابعة تنفيذ القرار التربوي وتقديم التغذية الراجعة له	٠،٥٧
١٩	عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية المختلفة	٠،٥٦
٢٠	ندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار في اتخاذ القرار	٠،٥١

من جدول (٢١) يتضح أن المعوقات التي تحول دون تحقيق مراكز المعلومات لأهدافها وأدوارها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي

- استئثار من له سلطة اتخاذ القرار في اتخاذ القرار التربوي(٧٧,)٠ عدم شعور صانعي ومتخذي القرار بأهمية مراكز المعلومات(٠.٧٧) غموض أهداف القرار التربوي المتخذ(٧٦,)٠ حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع بدرجة كبيرة .

ضعف وعي متخذي القرار بأهمية المعلومات ودور صانعي القرار وتوفير المعلومات اللازمة(٧٤ ,)٠ حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن أهدافها ومجال عملها المحدد لها (٧٣ ,٠) ضعف المعلومات المقدمة للقرار التربوي(٧٣ . ٠) قلة خبرة العاملين في مجال صنع القرار التربوي بمراكز المعلومات (٠.٧٣) قصور وسائل الاتصال داخل وخارج الإدارة التعليمية (٠.٧٣)حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع إلى حد ما.

قلة اهتمام متخذي القرار برأي منفذي القرار التربوي(٠.٧٢)عدم إشراك منفذي القرار التربوي في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي(٧٢,)٠ ضعف أجهزة المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات(٧٢,)٠ تقديم معلومات مشوهة وناقصة وغير دقيقة(٧٢,)٠ حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

عدم وصول القرار المتخذ إلى المنفذين في الوقت المناسب (٠.٧١) صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية في الوقت الحاضر(٦٩,)٠ القيود المعلوماتية وصعوبة الحصول عليها أو توصيل المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة(٠.٦٨) عدم

اهتمام بعض المسئولين بتقارير مراكز المعلومات (٠.٦٨) الفروق الفردية بين صانعي ومتخذي القرار التربوي (٠.٦٦) حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

عدم متابعة تنفيذ القرار التربوي وتقديم التغذية الراجعة له(٠.٥٧) عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية المختلفة (٠.٥٦) ندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار في اتخاذ القرار ٠.٥١ حيث ترى عينة الدراسة أن هذه المعوقات تتحقق في الواقع الفعلي.

ومما سبق يتضح الآتي:-

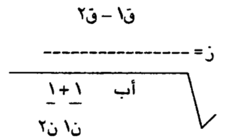
أكدت عينة الدراسة عن العاملين بمراكز المعلومات وجود معوقات في الواقع الفعلي تحول دون تحقيق مراكز المعلومات لأهدافها وأدوارها بدرجة كبيرة جدا. ومن أهم هذه المعوقات استئثار من له سلطة اتخاذ القرار، عدم شعور صانعي ومتخذي القرار بأهمية مراكز المعلومات، غموض أهداف القرار التربوي المتخذ. وهذه أمور شخصية قد تعود لشخص المدير وصانع القرار ومدى قدرته على إدراك هذه المعوقات. وبالتالي فالاستئثار بالسلطة وغموض أهداف القرار التربوي معوقات بدرجة كبيرة جداً.

أكدت العينة أن بعض هذه المعوقات لا تعوق عمل مراكز المعلومات في الواقع الفعلي وهي عدم متابعة تنفيذ القرار التربوي، تقديم التغذية الراجعة له، عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية المختلفة، عدم مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار وقد يرجع ذلك لأن هذه الأمور ليست من واجبات العاملين بمراكز المعلومات من حيث متابعة تنفيذ القرار وكذلك عدم وجود سلطة لديهم لإقرار التعاون مع الجهات البحثية الأخرى، وكذلك عدم اهتمام العاملين بمراكز المعلومات بالبعد الإنساني لمنفذي القرار لعدم وجود اتصال مباشر وغير مباشر أو أي تعامل بينهم وبين منفذي القرار.

وقد يعود ذلك إلى صعوبة تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية أو عدم الحاجة لذلك في الوقت الحالي على المستوى المحلي. كما أن هناك صعوبة في معرفة الحاجات الشخصية للإنسان ، وصعوبة التوفيق بين حاجات الإنسان ومتطلبات القرار التربوي وإن كان هذا لا يمنع من ضرورة الاهتمام بالتغلب على هذه المعوقات التي تحول دون قيام مراكز المعلومات بأدوارها المختلفة في صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

ثالثا: الفروق بين استجابات العينة:-

بعد استعراض نتائج الدراسة الميدانية تم إيجاد الفروق بين استجابات عينة الدراسة في الاستبيان (أ) وهم وكلاء الوزارة ومديرو ورؤساء ومسئولي مراكز المعلومات والإحصاء حول المحورين الثالث والرابع وذلك باستخدام القانون التالي[1] :-



$$ز = \frac{ق١ - ق٢}{\sqrt{أب \left(\frac{١}{ن١} + \frac{١}{ن٢}\right)}}$$

حيث أن ق١ = متوسط الوزن النسبي لعينة الاستبيان (أ) المجموعة الأولى.

ق٢ = متوسط الوزن النسبي لعينة الاستبيان (ب) المجموعة الثانية.

$$أ = \frac{ن١\ ق١ + ن٢\ ق٢}{\sqrt{ن٢ + ن٣}}$$

$$ب = ١ - أ$$

---

[1] عبد الله السيد عبد الجواد، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

حيث $ن_١$ = عدد أفراد العينة الأولى استبيان (أ)

$ن_٢$ = عدد أفراد العينة الثانية استبيان (ب)

- وقد تم حساب الفروق على أساس أن درجة الثقة (٠.٩٥) ودرجة شك (٠.٠٥) وبتطبيق المعادلة الخاصة بالفروق يتضح الآتي:-

أولاً : بالنسبة للمحور الثالث حول دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية وتم اعتبار أن العينة (أ) هم المجموعة الأولى والعينة (ب) هم المجموعة الثانية.

جدول (٢٢)

يوضح الفروق بين استجابات العينة (أ) والعينة (ب) بالنسبة لطرق دعم القرار التربوي

م	العبارة	العينة الكلية		عينة (أ)		عينة (ب)		ز
		ق	ت	ق	ت	ق	ت	
١	متابعة تنفيذ القرار التربوي	٠،٧٦	١	٠،٨٥	١	٠،٦٧	٢	٣،٥١
٢	إعداد التقارير اللازمة عن تقدم تنفيذ القرار التربوي	٠،٥٨	٦	٠،٦٣	٦	٠،٥٣	٦	١،٨٠
٣	مراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي	٠،٧٤	٢	٠،٨٣	٢	٠،٦٥	٤	٣،٤٦
٤	مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي	٠،٦٦	٥	٠،٧٨	٥	٠،٥٤	٥	٤،٥٣
٥	استخدام طرق متنوعة لدعم القرار التربوي	٠،٧٤	٣	٠،٨١	٣	٠،٥٨	١	٢،٦٥
٦	إجراء الدراسات النظرية لدعم القرار التربوى	٠،٥٥	٧	٠،٥٨	٧	٠،٥٢	٧	١،٢٠
٧	تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار أثناء مراحل التنفيذ	٠،٧٣	٤	٠،٨٠	٤	٠،٦٧	٣	٢،٥٢

ومن الجدول (٢٢) يتضح أنه :

- بالنسبة للطريقة الأولى :-

وهي متابعة تنفيذ القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٦) والمجموعة الأولى (٠.٨٥) والمجموعة الثانية (٠.٦٧) وبحساب الفروق وجد أنها تساوي (٣.٥١) لصالح العينة (أ) وهي درج دالة جداً عند (٠.٠٠١) وقد يعود ذلك إلى أن قدر متخذي القرار وهم المديرون على متابعة التنفيذ أكبر من العاملين بمراكز المعلومات لأن المديرين لديهم سلطة على المتابعة.

- بالنسبة للطريقة الثانية:-

وهي إعداد التقارير اللازمة عن تقدم تنفيذ القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٥٨) والمجموعة الأولى (٠.٦٣) والمجموعة الثانية (٠.٥٣) وبحساب الفروق اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث كانت (١.٨٠) وهي غير دالة وأقل من (٠.٠٥) شك مما يعني اتفاق مجتمع العينة على هذه العبارة وأنها لا تتحقق في الواقع الفعلي.

- بالنسبة للطريقة الثالثة:-

وهي مراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي. كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٤) والمجموعة الأولى(٠.٨٣) والمجموعة الثانية (٠.٦٥) ومن خلال حساب الفروق وجد أنه هناك فروقاً كبيرة ذات دلالة إحصائية بلغت(٣.٤٦) وهي دالة جداً عند (٠.٠٠١) شك وقد يعود ذلك التفاوت إلى عملية متابعة النتائج تهم القيادات الإدارية من المديرين ومتخذي القرار التربوي لأن ذلك من صميم عملهم وهم الأقرب من غيرهم على معرفة مدى تحقق النتائج من غيرهم ولديهم السلطات لمراجعة وتقييم هذه النتائج بعد تنفيذ القرار التربوي.

- **بالنسبة للطريقة الرابعة:-**

وهي مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٦٦) والمجموعة الأولى (٠.٧٨) والمجموعة الثانية (٠.٥٤)مما يعني وجود فروق كبيرة بين الاستجابة تصل إلى(٤.٥٣)وهي درجة كبيرة ودالة جداً عند (٠.٠٠١) وقد يعود ذلك لعدم وجود إمكانات إدارية أو إمكانات عملية أو سلطات تتيح للعاملين بمراكز المعلومات مواجهة أي عوامل سلبية في عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي وهذا يختلف عن إمكانات المديرين لأن لديهم القدرة والفرصة على مواجهة هذه العوامل بإصدار تعليمات أو إرشادات أو قرارات معينة.

- **بالنسبة للطريقة الخامسة:-**

وهي استخدام طرق متنوعة لدعم صنع واتخاذ القرار التربوي وكانت استجابة العينة الكلية(٠.٧٤) والمجموعة الأولى (٠.٨١) والمجموعة الثانية (٠.٦٨) وبحساب الفروق وجد أنها (٢.٥٢) أي أنها دالة عند (٠.٠٥) وقد يعود ذلك للخلفية التعليمية أو البرامج التدريبية السابقة التي تتيح للمديرين فرصة استخدام طرق متنوعة وتختلف بالتالي عن العاملين بمراكز المعلومات لإمكاناتهم المحدودة.

- **بالنسبة للطريقة السادسة:-**

وهي إجراء الدراسات النظرية لدعم القرار التربوي، وكانت استجابة العينة الكلية (٠.٥٥) والمجموعة الأولى (٠.٥٨) والمجموعة الثانية (٠.٥٢) مما يعني تشابه واتفاق المجموعتين على عدم تحقق هذه الطريقة في الواقع الفعلي وكانت درجة الفروق (١.٢٠) وهي غير دالة لأنها أقل من (٠.٠٥)

- **بالنسبة للطريقة السابعة:-**

وهي تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار التربوي أثناء مرحلة التنفيذ. كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٣) والمجموعة الأولى (٠.٨٠) والمجموعة الثانية (٠.٦٧) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية كبيرة عند درجة (٢.٥٢) وهي دالة عند (٠.٥) وقد يعود ذلك للمستوى الأكاديمي والخبرات التدريبية لدى متخذي القرار التربوي وعدم توافرها لدى صانعي القرار التربوي

ومما سبق يتضح الآتي:-

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية كبيرة وبدرجات مختلفة لصالح المجموعة الأولى حول طرق دعم القرار التربوي من حيث :

١- مواجهة العوامل المؤثرة بالسلب في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي عند (٠,٠٠١).

٢- متابعة تنفيذ القرار التربوي (٠,٠٠١).

٣- مراجعة النتائج المترتبة على تنفيذ القرار التربوي (٠,٠٠١).

٤- استخدام طرق متنوعة لدعم صنع واتخاذ القرار التربوي (٠,٠٥).

٥- تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار التربوي أثناء مرحلة التنفيذ (٠,٠١)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المجموعتين في طرق دعم القرار التربوي حيث كانت أقل من (٠,٠٥)من حيث:

١- إجراء الدراسات النظرية لدعم القرار التربوي حيث اتفقت المجموعتان على عدم تحقق هذه الطريقة في الواقع الفعلي

٢- إعداد التقارير اللازمة عن نقدم تنفيذ القرار التربوي.

جدول (٢٣)

يوضح الفروق بين استجابات العينة (أ) والعينة (ب) عن دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي

م	العبارة	العينة الكلية		عينة (أ)		عينة (ب)		ز
		ق	ك	ق	ك	ق	ك	
١	الاستفادة من المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات بمراكز المعلومات لدعم القرار التربوي.	٠،٨٢	١	٠،٨٥	١	٠,٨٠	١	١،١٢
٢	الاتصال بمصادر البيانات والمعلومات في الجهات الداخلية والخارجية للإفادة منها في تنفيذ القرار التربوي.	٠,٨٠	٢	٠،٨٤	٢	٠،٧٦	٢	١،٧٢
٣	استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي.	٠،٦٥	٨	٠،٧٢	٨	٠،٥٨	٨	٢،٦٥
٤	استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية للمجتمع.	٠،٧٦	٤	٠,٨٠	٤	٠،٧٢	٤	١،٥٧
٥	معالج القرارات الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف المحيطة ببيئة منفذي القرار التربوي.	٠،٧٤	٥	٠,٨٠	٥	٠،٦٨	٥	٤٠,٢
٦	التعريف بالفوائد التي تنجم عن اتخاذ وتنفيذ القرار التربوي.	٠،٦٩	٦	٠،٨٢	٣	٠،٥٦	٩	٤،٩٧
٧	تقديم التغذية المستمرة من المعلومات اللازمة القرار التربوي .	٠،٧٨	٣	٠,٨٠	٦	٠،٧٦	٣	.٢٠ ١
٨	بحث عناصر ضعف وقوة القرار التربوي.	٠،٦٨	٧	٠،٧٣	٧	٠،٦٣	٧	٢،٦٥
٩	التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة.	٠،٥٨	٩	٠،٥١	٩	٠،٦٥	٦	٢،٩٧

ومن الجدول (٢٣) يتضح أنه :

- بالنسبة العبارة الأولى :-

وهي الاستفادة من البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات لدعم القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٨٢) والمجموعة الأولى (٠.٨٥) والمجموعة الثانية (٠.٨٠) مما يعني عدم وجود ذات دلالة حيث كانت عند درجة (١.١٢) وهي غير دالة أقل من (٠.٠٥) حيث اتفقت العينة (أ) و(ب) على تحقق هذا الدور بدرجة كبيرة جدا.

- بالنسبة العبارة الثانية :-

وهي الاتصال بمصادر البيانات والمعلومات في الجهات الداخلية والخارجية للإفادة منها في تنفيذ القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٨٠) والمجموعة الأولى (٠.٨٤) والمجموعة الثانية (٠.٧٦) وبحساب الفروق اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث كانت الدرجة (١.١٢) وهي غير دالة وأقل من (٠.٠٥) حيث اتفقت كل أفراد العينة على تحقق هذا الدور في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

- بالنسبة العبارة الثالثة :-

وهي استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٦٥) والمجموعة الأولى (٠.٧٢) والمجموعة الثانية (٠.٥٨) بحساب الفروق وجد أنها لصالح المجموعة الأولى عند (٢.٦٥) وهي ذات دلالة إحصائية ودالة جداً عند (٠.٠١) وقد يعود ذلك للاختلاف الكبير في قدرات وإمكانات متخذي القرار وهم المديرون على توفير هذا البرنامج وإن كانت استجابتهم غير واضحة وكانت استجابة العاملين

، بمراكز المعلومات وهم صانعو القرار أن هذا الدور غير محقق في الواقع لعدم توفر البرامج بمراكز المعلومات

- بالنسبة العبارة الرابعة :-

وهي استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية للمجتمع كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٦) والمجموعة الأولى (٠.٨٠) والمجموعة الثانية (٠.٧٢) واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة حيث أنها كانت (١.٥٧) وهي غير دالة وأقل من (٠.٠٥) حيث اتفقت المجموعتان على تحقق هذا الدور في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة.

- بالنسبة العبارة الخامسة :-

وهي معالجة القرارات الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف المحلية المحيطة وببيئة منفذي القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٤) والمجموعة الأولى (٠.٨٠) والمجموعة الثانية (٠.٦٨) واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة الأولى عند (٢.٤٠) وهي دالة عند (٠.٠٥)

وقد يعود هذا التفاوت إلى اختلاف رؤية كل من أفراد المجموعتين إلى القرارات الاستراتيجية كما أن هذه القرارات قد تصدر على المستوى المركزي القومي ثم تصب إلى المديرين على المستوى الإقليمي والمحلي بما يتيح لهم فرصة الاطلاع والدراسة ثم يعطون توجيهات أو تعليمات تلائم النيئة المحلية في ضوء هذه القرار وذلك بعد معالجته وهذا قد لا يتاح لصانعي القرار المحلي أو الإقليمي فهذا الدور المحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين وهم المجموعة الأولى وإلى حد ما بالنسبة لمسئولي مراكز المعلومات وهم المجموعة الثانية.

- **بالنسبة العبارة السادسة :-**

وهي التعريف بالفوائد التي تنجم عن اتخاذ وتنفيذ القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٦٩) والمجموعة الأولى (٠.٨٢) والمجموعة الثانية (٠.٥٦) ويتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية كبيرة عند (٤.٩٧) لصالح المجموعة الأولى وهي دالة جداً عند (٠.٠٠١) وقد يعود هذا التفاوت الكبير إلى أن المجموعة الثانية ترى أن ذلك لا يتحقق في الواقع الفعلي لأن هذه الفوائد تختلف حسب اختلاف وجهات نظر متخذي القرار ومدى تنفيذ القرار التربوي.

- **بالنسبة العبارة السابعة :-**

وهي تقديم التغذية المستمرة من المعلومات اللازمة للقرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٨) والمجموعة الأولى (٠.٨٠) والمجموعة الثانية (٠.٧٦) حيث اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة وكانت (١.٢٠) أي غير دالة وأقل من (٠.٠٥) حيث اتفقت العينة على قيام مراكز المعلومات بدور كبير جداً في تقديم التغذية المستمرة من المعلومات.

- **بالنسبة العبارة الثامنة :-**

وهي بحث عناصر ضعف وقوة القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٦٨) والمجموعة الأولى (٠.٧٣) والمجموعة الثانية (٠.٦٣) ووجد أن فروقا ذات دلالة إحصائية (٢.٦٥) وهي دالة جداً عند (٠.٠١) لصالح المجموعة الأولى وقد يعود ذلك لأن الذي يستطيع تقدير مدى ضعف أو قوة القرار هو الشخص الذي أصدره ويستطيع متابعته وتقييم نتائجه.

- **بالنسبة العبارة التاسعة :-**

وهي التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة كانت استجابة العينة الكلية (٠.٥٨) والمجموعة الأولى (٠.٥١) والمجموعة الثانية (٠.٦٥) بحساب الفروق وجد أنها ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة الثانية عند (٢.٩٧) وهي دالة جداً عند (٠.٠١)

، وقد يعود ذلك لقلة الإمكانات التي لدى مراكز المعلومات وصانعي القرار والعاملين بهذه المراكز كذلك عدم وجود الأجهزة التي تتيح لهم فرصة التأكد من تحقيق الأهداف المرجوة وإن كانت استجابة المجموعة الأولى تشير لعدم تحقق هذا الدور كما أن استجابة المجموعة الثانية غير واضحة.

ومما سبق يتضح الآتي:-

وجود فروق ذات دلالة إحصائية كبيرة لصالح المجموعة الأولى بدرجات متفاوتة حول دور مراكز المعلومات في:

١- التعريف بالفوائد التي تنجم عن اتخاذ و تنفيذ القرار التربوي (٠,٠٠١)

٢- استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي (٠,٠١)

٣- بحث عناصر ضعف قوة القرار التربوي (٠,٠١)

٤- معالجة القرارات الاستراتيجية لتتوافق مع الظروف المحلية(٠,٠٥)

٥- وجود فروق ذات دلالة لصالح المجموعة الثانية حول دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي في التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة(٠,٠١)

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث كانت أقل من (٠,٠٥) واتفق جميع أفراد العينة على تحقيق هذه الأدوار وهي:

١- الاستفادة من البيانات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات في دعم القرار التربوي

٢- الاتصال بمصادر البيانات والمعلومات في الجهات الداخلية والخارجية للإفادة منها في تنفيذ القرار التربوي

٣- استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية للمجتمع

٤- تقديم التغذية المستمرة من المعلومات اللازمة للقرار التربوي.

جدول (٢٤)

يوضح الفروق بين استجابات العينة (أ) والعينة (ب) حول المعوقات التي تحول دون تحقيق مراكز المعلومات لأدوارها.

م	العبارة	العينة الكلية		عينة (أ)		عينة (ب)		ز
		ق	ت	ق	ت	ق	ت	
١	الفروق الفردية بين صانعي ومتخذي القرار التربوي	٠،٧٢	١٧	٠،٨١	٧	٠،٦٦	١٧	٣،٠٠٥
٢	القيود المعلوماتية وصعوبة الحصول عليها أو توصيل المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة	٠،٧٥	١٥	٠،٨٢	٢	٠،٦٨	١٥	٢،٥٥
٣	عدم اهتمام بعض المسئولين بتقارير مراكز المعلومات	٠،٧٦	١١	٠،٨٤	١	٠،٦٨	١٦	٢،٤٣
٤	قلة اهتمام متخذي القرار برأي منفذي القرار التربوي	٠،٧٧	٤	٠،٨١	٨	٠،٧٢	٩	١،٨٢
٥	عدم إشراك منفذي القرار في القرار	٠،٧٧	٥	٠،٨١	٩	٠،٧٢	١٠	١،٩٥
٦	عدم وصول القرار المتخذ إلى المنفذين في الوقت المناسب	٠،٧٦	١٢	٠،٨١	١٠	٠،٧١	١٣	١،٩٨
٧	توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن مجال عملها المحدد لها	٠،٧٥	١٦	٠،٧٨	١٧	٠،٧٣	٥	١،٢٦
٨	ضعف أجهزة المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات	٠،٧٦	١٣	٠،٨١	١١	٠،٧٢	١١	١،٨١
٩	ضعف المعلومات المقدمة للقرار	٠،٧٧	٦	٠،٨١	١٢	٠،٧٣	٦	١،٦٥
١٠	عدم متابعة تنفيذ القرار التربوي وتقديم التغذية الراجعة له	٠,٦٠	١٨	٠،٦٣	١٩	٠،٥٧	١٨	٢٠,١
١١	صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية في الوقت الحاضر	٠،٧٦	١٤	٠،٨٢	٣	٠،٦٩	١٤	٢،٥٦
١٢	تقديم معلومات مشوهة وناقصة وغير دقيقة	٠،٧٧	٧	٠،٨٢	٤	٠،٧٢	١٢	٢،٠٦

م	العبارة	العينة الكلية		عينة (أ)		عينة (ب)		ز
		ق	ك	ق	ك	ق	ك	
١٣	قلة خبرة العاملين في مجال صنع القرار بمراكز المعلومات	٠،٧٧	٨	٠،٨١	١٣	٠،٧٣	٧	١،٥١
١٤	عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية المختلفة	٠،٥٤	٢٠	٠،٥٣	٢٠	٠،٥٦	١٩	٠،٥٧
١٥	ضعف وعي متخذي القرار بأهمية المعلومات ودور صانعي القرار في صنع القرار المتخذ وتوفير المعلومات اللازمة	٠،٧٧	٩	٠,٨٠	١٤	٠،٧٤	٤	١،٢٨
١٦	استئثار بعض من له سلطة اتخاذ القرار في اتخاذ القرار	٨٠,٠	١	٠،٨٢	٥	٠،٧٧	١	١،١٤
١٧	عدم شعور صانعي ومتخذي القرار بأهمية مراكز المعلومات	٠،٧٨	٣	٠،٧٩	١٦	٠،٧٧	٢	٠،٤٦
١٨	قصور وسائل الاتصال داخل وخارج الإدارة التعليمية	٠،٧٧	١٠	٨٠،٠	١٥	٠،٧٣	٨	١،٤١
١٩	ندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار في اتخاذ القرار	٠،٥٨	١٩	٠،٦٥	١٨	٠،٥١	٢٠	٢،٦٤
٢٠	غموض أهداف القرار التربوي المتخذ	٠،٧٩	٢	٠،٨٢	٦	٠،٧٦	٣	١،٢٧

ومن الجدول (٢٤) يتضح أنه :

- بالنسبة المعوق الأول :-

وهو الفروق الفردية بين صانعي ومتخذي القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٣) والمجموعة الأولى (٠.٨١) والمجموعة الثانية (٠.٦٦) بحساب الفروق وجد أنها ذات دلالة إحصائية كبيرة (٣.٠٥) دلالة عند (٠.٠١) لصالح المجموعة الأولى وقد يعود ذلك للفروق الفردية نفسها بين أفراد العينة في المجموعتين ووجهات النظر المختلفة لمعيار الفروق الفردية نفسها بين أفراد العينة في المجوعتين ووجهات النظر المختلفة ومدى إعاقته

لمراكز المعلومات في تحقيق أهدافها وأدوارها، حيث ترى المجموعة الأولى أنه معوق بدرجة كبيرة جداً وترى المجموعة الثانية أنه معوق إلى حد ما مما يعني وجود فروق كبيرة.

- بالنسبة المعوق الثاني :-

وهو القيود المعلوماتية وصعوبة الحصول عليها أو توصيل المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٥) والمجموعة الأولى (٠.٨٢) والمجموعة الثانية (٠.٦٨) مما يعني وجود الفروق ذات دلالة إحصائية كبيرة(٢.٥٥) لصالح المجموعة الأولى وهي دلالة عند (٠.٠٥) وقد يعود ذلك لمدى شعور الأفراد كل مجموعة بوجود أو عدم وجود هذه القيود فالمجموعة الأولى ترى أن هذه القيود معوقة بدرجة كبيرة جداً في حين عدم وضوح استجابة المجموعة الثانية لعدم وضوح مفهوم القيود المعلوماتية لديهم.

- بالنسبة المعوق الثالث :-

وهو عدم اهتمام بعض المسئولين بتقارير مراكز المعلومات كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٦) والمجموعة الأولى (٠.٨٤) والمجموعة الثانية (٠.٦٨) مما يعني وجود الفروق ذات دلالة إحصائية (٢.٤٣) وهي دلالة عند (٠.٠٥) لصالح المجموعة الأولى وقد يعود ذلك قادرون على إبداء رأيهم لأنهم هم المسئولون الذين قد يقبلون أو يرفضون تقارير مراكز المعلومات وهذا معوق بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظرهم في حين عدم وضوح الرؤية للمجموعة الثانية لعدم معرفتهم مدى قبول أو رفض هذه التقارير.

- بالنسبة المعوق الرابع :-

وهو قلة اهتمام متخذي القرار برأي منفذي القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٧) والمجموعة الأولى (٠.٨١) والمجموعة الثانية (٠.٧٢) وبحساب الفروق

وجد أنها غير موجودة وغير دلالة (١.٨٢) أقل من (٠.٠٥)حيث أنه اتفقت المجموعتان على تحقق هذا المعوق بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي.

- بالنسبة المعوق الخامس :-

وهو عدم إشراك منفذي القرار التربوي في صنع واتخاذ القرار التربوي كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٧) والمجموعة الأولى (٠.٨١) والمجموعة الثانية (٠.٧٢) وبحساب الفروق وجد أنها غير دلالة (١.٩٥)أي أقل من (٠.٠٥)حيث أنه اتفقت المجموعتان على تحقق هذا المعوق بدرجة كبيرة.

- بالنسبة المعوق السادس :-

وهو عدم وصول القرار المتخذ إلى المنفذين في الوقت المناسب كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٦) والمجموعة الأولى (٠.٨١) والمجموعة الثانية (٠.٧١) اتضح وجود الفروق بسيطة ذات دلالة إحصائية (١.٩٨) وهي دلالة عند (٠.٠٥) لصالح المجموعة الأولى حيث ترى أن هذا المعوق يتحقق بدرجة كبيرة في حين عدم وضوح هذا المعوق للمجموعة الثانية وقد يعود ذلك لأن المجموعة الأولى لديها رؤية أكبر في أن عدم توصيل القرار في الوقت المناسب يعتبر معوقاً لأن هذا من ضمن مسئولياتهم.

- بالنسبة المعوق السابع :-

وهو توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن مجال عملها المحدد لهاكانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٥) والمجموعة الأولى (٠.٧٨) والمجموعة الثانية (٠.٧٣) وبحساب الفروق اتضح أنها (١.٢٦)وهي غير دلالة أقل من (٠.٠٥)حيث أنه اتفقت الأولى والثانية على أنه معوق بدرجة كبيرة.

- بالنسبة المعوق الثامن:-

وهو ضعف أجهزة المعلومات المتوفرة بمراكز المعلومات.كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٦) والمجموعة الأولى (٠.٨١) والمجموعة الثانية (٠.٧٢) مما يعني عدم وجود فروق بين الاستجابات ذات دلالة (١.٨١) وهي أقل من (٠.٠٥)حيث اتفقت العينة على أن ضعف الأجهزة معوق بدرجة كبيرة.

- بالنسبة المعوق التاسع :-

وهو ضعف المعلومات المقدمة للقرار التربوي. كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٧) المجموعة الأولى (٠.٨١) والمجموعة الثانية (٠.٧٣) وبحساب الفروق اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة حيث كانت (١.٦٥) وهي أقل من (٠.٠٥)حيث أنه اتفقت المجموعتان على أن ضعف المعلومات معوق بدرجة كبيرة.

- بالنسبة المعوق العاشر:-

وهو عدم متابعة تنفيذ القرار التربوي وتقديم التغذية الراجعة له حيث. كانت استجابة العينة الكلية (٠.٦٠) والمجموعة الأولى (٠.٦٣) والمجموعة الثانية (٠.٧٥) وبحساب الفروق وجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة وهي (١.٢٠) وهي غير دالة أقل من (٠.٠٥) وكانت استجابات العينة غير واضحة نحو تحقق هذا المعوق.

- بالنسبة المعوق الحادي عشر:-

وهو صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية في الوقت الحاضر كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٦) والمجموعة الأولى (٠.٨٢) والمجموعة الثانية (٠.٦٩) وبحساب الفروق وجد أن هناك فروقا ذات دلالة لصالح المجموعة الأولى عند (٢.٦٥) أي أنها دالة جداًعند (٠.٠١) حيث أنه يتحقق بدرجة كبيرة بالنسبة للمجموعة الأولى وإلى حد ما إلى

المجموعة الثانية وقد يعود ذلك لاختلاف سلطات وإمكانات المديرين عن العاملين بمراكز المعلومات في تبادل المعلومات مع الأجهزة الأخرى وكذلك لعدم وضوح عملية التبادل وحدودها بالنسبة للفئة الثانية.

- بالنسبة المعوق الثاني عشر:-

وهو تقديم معلومات مشوهة وناقصة وغير دقيقة وكانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٧) والمجموعة الأولى (٠.٨٢) والمجموعة الثانية (٠.٧٢)حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة الأولى وكانت (٢.٠٦)وهي دلالة عند (٠.٠٥) وقد يعود ذلك لمدى تقدير أفراد العينة من المجموعة الأولى من مديرين لهذه المعلومات ومدى تقييدهم لها.

- بالنسبة المعوق الثالث عشر:-

وهو قلة خبرة العاملين في مجال صنع القرار التربوي بمراكز المعلومات وكانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٧) والمجموعة الأولى (٠.٨١) والمجموعة الثانية (٠.٧٣) اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة (١.٥١) وهي أقل من (٠.٠٥)حيث اتفقت العينة على هذا المعوق لأن الخبرة تؤثر بدرجة كبيرة في صنع القرار التربوي.

- بالنسبة المعوق الرابع عشر:-

وهو عدم تعاون مراكز المعلومات مع الجهات البحثية المختلفة.كانت استجابة العينة الكلية (٠.٥٤) والمجموعة الأولى (٠.٥٣) والمجموعة الثانية (٠.٥٦) اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة وكانت عند (٠.٥٧) وهو أقل من (٠.٠٥) بدرجة كبيرة مما يعني شبه اتفاق بين أفراد العينة على عدم اعتبار هذا المعوق في الواقع الفعلي وعدم تحققه على المستوى الإقليمي أو المحلي.في صنع القرار التربوي.

- بالنسبة المعوق الخامس عشر:-

وهو ضعف وعي متخذي القرار بأهمية المعلومات ودور صانعي القرار في صنع القرار.كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٧) والمجموعة الأولى (٠.٨٠) والمجموعة الثانية (٠.٧٤) اتضح عدم وجود فروق حيث كانت عند (١.٢٨) وهي غير دلالة و أقل من (٠.٠٥) حيث اتفقت العينة على تحقق هذا المعوق بدرجة كبيرة.

- بالنسبة للمعوق السادس عشر:

وهو استئثار بعض من له سلطة اتخاذ القرار في اتخاذ القرار التربوي. وكانت استجابة العينة الكلية (٠.٨٠) والمجموعة الأولى (٠.٨٢) والمجموعة الثانية (٠.٧٧) واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة وكانت (١.١٤) وهي غير دالة وأقل من (٠.٠٥) وقد يرجع ذلك لاتفاق جميع العينات على أن الانفراد بالسلطة في اتخاذ القرار يعتبر معوق بدرجة كبيرة في عمل مراكز المعلومات والإدارات التعليمية.

- بالنسبة للمعوق السابع عشر:

وهو عدم شعور صانعي ومتخذي القرار بأهمية مراكز المعلومات وكانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٨) والمجموعة الأولى(٠.٧٩)والمجموعة الثانية(٠.٧٧)اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة وكانت (٠.٤٦)وهي غير دالة وأقل من (٠.٠٥)مما يعني وجود اتفاق على تحقق هذا المعوق بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي.

- بالنسبة للمعوق الثامن عشر:

وهو قصور وسائل الاتصال داخل وخارج الإدارة التعليمية وكانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٧) والمجموعة الأولى (٠.٨٠) والمجموعة الثانية (٠.٧٣) واتضح عدم وجود

فروق ذات دلالة حيث كانت (١.٤١) وهي غير دالة وأقل من (٠.٠٥) حيث اتفقت العينة على أن قصور وسائل الاتصال يعتبر معوق بدرجة كبيرة.

- **بالنسبة للمعوق التاسع عشر:**

ندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار في اتخاذ القرار التربوي. كانت الاستجابة العينة الكلية (٠.٥٨) والمجموعة الأولى (٠.٦٥) والمجموعة الثانية (٠.٥١) وبحساب الفروق وجد أنها لصالح المجموعة الأولى حيث كانت (٢.٦٤) وهي دالة جداً عند (٠.٠١) وقد يعود ذلك لأن متخذي القرار والمديرين هم أقدر إحساساً بالبعد الإنساني وإن كانت استجابتهم تميل إلى أنه معوق إلى حد ما. أما المجموعة الثانية اعتبرته غير معوق.

- **بالنسبة للمعوق العشرون:**

وهو غموض أهداف القرار التربوي المتخذ. كانت استجابة العينة الكلية (٠.٧٩) والمجموعة الأولى (٠.٨٢) والمجموعة الثانية (٠.٧٦) وبحساب الفروق اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة وكانت (١.٢٧) وهي غير دالة وأقل من (٠.٠٥) مما يعني اتفاق العينة على أن غموض أهداف القرار التربوي معوق بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي.

مما سبق يتضح الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية كبيرة بين استجابات المجموعتين في مدى وجود هذه المعوقات التي تحول دون قيام مراكز المعلومات بأدوارها وتشمل:

١- الفروق الفردية بين صانعي ومتخذي القرار التربوي (٠.٠١).

٢-القيود المعلوماتية (٠.٠٥).

٣-عدم اهتمام المسئولين بتقارير مراكز المعلومات (٠.٠٥).

٤-عدم وصول القرار المتخذ إلى المنفذين في الوقت المناسب (٠.٠٥).

٥- صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية في الوقت الحاضر (٠.٠٥).

٦-تقديم معلومات مشوهة وناقصة وغير دقيقة (٠.٠٥).

٧-ندرة مراعاة البعد الإنساني لمنفذي القرار في اتخاذ القرار (٠.٠١).

وقد يعودهذا الاختلاف إلى أن المجموعة الأولى وهم متخذو القرار التربوي أكثر انفتاحاً وأوسع رؤية لهذه المعوقات لما تتيح لهم سلطتهم ونفوذهم في الإدارة التعليمية.

- كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت أقل من (٠.٠٥) حيث كانت الاستجابات متقاربة إلى حد ما مما يعني تقارب وجهات النظر حول هذه المعوقات وتحققها في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة جدا وهي:

١-قلة اهتمام متخذي القرار برأي وإشراك منفذي القرار في اتخاذ القرار التربوى.

٢-توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن مجال عملها.

٤-قصور وسائل الاتصال وضعف أجهزة المعلومات.

٥-غموض أهداف القرار التربوي.

رابعاً: التعقيب:

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية يتضح أن هناك الكثير من الأهداف والوظائف التي تقوم بها مراكز المعلومات وتسهم بحد كبير في تطوير الإدارة التعليمية. كما يتضح أن مراكز المعلومات تقوم بأدوار كثيرة وهامة في مجال صنع واتخاذ القرار التربوي. كما تبين أن هناك بعض الأدوار التي لا تتحقق في الواقع الفعلي والتي من الضروري معالجتها حتى تحقق مراكز المعلومات أدوارها على الوجه الأفضل بعد التغلب على أوجه القصور.

كما بينت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون قيام مراكز المعلومات بأدوارها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية مما يتطلب إزالة هذه المعوقات ومعالجة أوجه القصور بما يحقق أهداف الإدارة التعليمية.



الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً، النتائج.

ثانياً، التوصيات والمقترحات

١- التوصيات.

٢- المقترحات.

ثالثاً، بحوث مقترحة.



أولاً: النتائج:

يقوم الكاتب بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية واستجابات كل عينة بعرض لهذه النتائج وذلك من خلال محاور الدراسة التالية:

أ- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية حول محور دور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية أن مراكز المعلومات تقوم بدور كبير في:

١- المساهمة في معرفة المديرين بكل ما يحيط بالإدارة التعليمية من خلال الأجهزة الحديثة المتطورة للمساعدة في تطوير الإدارة التعليمية (٠.٨٣).

٢- المساعدة في أداء بعض المهام الوظيفية والإدارية للإدارة التعليمية (٠.٨٣).

٣- استخدام الأجهزة التكنولوجية في رفع كفاءة العمل الإداري (٠.٨٣).

٤- تطبيق الأسلوب العلمي في الإدارة التعليمية (٠.٨٢).

٥- استخدام القوى البشرية والتكنولوجية الفنية في توفير المعلومات التربوية والتعليمية التي تساعد في تطوير الإدارة التعليمية (٠.٧٩).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة "إميل فهمي شنودة" (١٩٨٠) حيث أوصت هذه الدراسة بضرورة الاستفادة من العامل البشري والمعدات والوسائل في صنع واتخاذ القرار التربوي والإعتماد على الأساليب الحديثة في الإدارة التعليمية. ودراسة "مرفت صالح" (١٩٩١) حيث توصلت إلى أن نظم المعلومات تساعد في تطوير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية. ودراسة "محمد إدريس" "*Mohamme Idress*" (٢٠٠٠) حيث توصلت إلى أن استخدام أجهزة تكنولوجيا المعلومات المتطورة والحديثة لها أثر إيجابي في تحسين المهام الإدارية الروتينية فى المؤسسات المختلفة.

*كما كشفت النتائج عن وجود قصور في دور مراكز المعلومات في تطوير الإدارة التعليمية ويتمثل هذا القصور في:

١- قلة المساهمة في التخفيف من مركزية صنع واتخاذ القرار التربوي مما يعوق عملية تطوير الإدارية التعليمية (٠.٧٤).

٢- عدم حل مشكلة استخدام الوسائل التقليدية الراسخة في عمل الإدارة التعليمية (٠.٧٣).

ب- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المرتبطة بأهداف ووظائف مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية أن هناك مجموعة من الأهداف والوظائف تتحقق وهي:

١- استقبال وبث المعلومات من المصادر المختلفة داخل وخارج الإدارة التعليمية (٠.٨٨).

٢- توفير المعلومات لصانعي ومتخذي القرار التربوي بالسرعة والدقة الكافية (٠.٨٣).

٣- تجميع وتنظيم وتحليل وتنسيق وتبويب وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للإدارة التعليمية على جميع المستويات الإدارية (٠.٨١).

٤- الاستفادة من المعلومات المخزنة في الحاسبات الآلية بمراكز المعلومات (٠.٨١).

٥- إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات تربوية داخل مراكز المعلومات (٠.٧٨).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "حسن عبد الشافى" (١٩٩١) حيث أوصت بضرورة تشكيل لجنة للمعلومات التربوية وإنشاء قاعدة بيانات تربوية والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تخزين واسترجاع هذه المعلومات. ودراسة "أحمد غانم" (١٩٩٨) حيث توصلت إلى ضرورة توافر المعلومات في صنع أي قرار يصدر لتوفير عدد من البدائل وتحسين الموقف المحيط بصانعي القرارات التربوية فى الإدارة التعليمية .

* كما أظهرت النتائج وجود قصور في تحقيق بعض أهداف ووظائف مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية تتمثل في:

١- عدم المساهمة في وضع الخطط والمشروعات التعليمية (٠.٥٦).

٢- عدم القيام بتحليل المشكلات التربوية وفحصها بدقة (٠.٥٨).

٣- عدم إتاحة الفرصة لمشاركة منفذي القرار في عملية صنع القرار التربوي (٠.٥٨).

٤- عدم رفع مستوى أساليب تنفيذ ومتابعة وتقويم القرار التربوي (٠.٦٦).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "عادل سلامة" (١٩٩٠) حيث توصلت إلى أنه مازالت تستخدم وسائل تقليدية في جمع المعلومات، ومازال الاعتماد على الاجتهاد الشخصي أكثر من الاعتماد على المعلومات والبحوث. وأن جميع العمليات المرتبطة بالمعلومات ما زالت تتم من وجهة نظر متخصصة في مجال واحد دون إشراك وجهات نظر متخصصة في مجالات أخرى ترتبط بالقرار التربوي.

ج- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المرتبطة بدور مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية أنها تقوم بدور كبير في:

١- تحديد المشكلة والبحث عن أسبابها(٠.٨٥).

٢- جمع البيانات والمعلومات عن هذه المشكلة (٠.٨٤).

٣- التغلب على بعض صعوبات صنع القرار التربوي (٠.٨٣).

٤- توفير الجهد والوقت في صنع القرار التربوي (٠.٨٢).

٥- رفع مستوى ودقة عملية صنع القرار التربوي (٠.٨٠).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "أحمد إبراهيم أحمد" (١٩٨٧) حيث توصلت إلى أنه ليس هناك حل متكامل لمشكلة صنع القرار التربوي بدون تكامل كل الهيئات والوزارات

وكل من له صلة بمجال التربية والتعليم. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة "مولي وشوينك" "Molloy & Schwenk" (١٩٩٥) في أن استخدام تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على أجهزة الحاسب الآلي تؤدي إلى سرعة ودقة المعلومات اللازمة لحل مشكلات صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

كما أظهرت النتائج وجود قصور في قيام مراكز المعلومات بدورها في صنع القرار التربوي حيث يتمثل هذا القصور في:

١- وضع معايير للاختيار بين الحلول والبدائل لحل المشكلة (٠,٥٥).

٢- رفع مستوى عملية مراعاة البيئة الخارجية في صنع القرار التربوي (٠,٥٧).

٣- تقييم الحلول والبدائل لحل المشكلة قبل تقديمها لمتخذي القرار التربوي (٠,٦٧).

٤- التوصل لصياغة وصنع مشروع قرار تربوي سليم ومتكامل (٠,٦٨).

٥- جمع المعلومات القانونية والاقتصادية وغيرها في وضع حل للمشكلة القائمة (٠,٦٩).

د- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية حول دور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي أن مراكز المعلومات لها دور كبير في:

١- فهم المشكلة المراد حلها والهدف من اتخاذ القرار التربوي (٠,٨٤).

٢- تفسير البيانات والمعلومات ودراسة الحلول والبدائل المقترحة (٠,٨٢).

٣- تزويد متخذي القرار التربوي بالمعلومات اللازمة لاختيار الحل المناسب (٠,٨٢).

٤- توفير الجهد والوقت لمتخذي القرار التربوي (٠,٨٢).

٥- تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار التربوي (٠,٨١).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة "أحمد إبراهيم أحمد" (١٩٨٧) ودراسة "Molloy & Schwenk" (١٩٩٥) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي لسرعة اتخاذ القرار التربوي في الوقت المناسب.

* كما أوضحت النتائج أن هناك قصوراً في دور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي من ناحية عدم قيامها بعمليات:

١- مواجهة عملية التبسيط والاهتمام فقط بأعراض المشكلة المراد حلها (٠.٥٣).

٢- مواجهة مشكلة التردد في عملية اتخاذ القرار التربوي (٠.٥٣).

٣- توجيه القرار التربوي المتخذ إلى جهات التنفيذ (٠.٥٥).

٤- مواجهة مشكلة عدم وجود نظام سليم لعملية الاتصال داخل الإدارة التعليمية (٠.٥٦).

٥- إتاحة الفرصة للآخرين في المشاركة في اتخاذ القرار التربوي (٠.٥٨).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "عبد الحميد سلام" (١٩٨٥) ودراسة "إيمان عبد النبي" (١٩٩١) أن هناك ضعفاً في أجهزة المعلومات وخصوصاً في عملية الاتصال والاستفادة منه في تأدية مهام الإدارة التعليمية.

هـ- أوضحت النتائج حول دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي والإدارة التعليمية من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة أن مراكز المعلومات تقوم بدور في:

١- الاستفادة من البيانات والإحصاءات والمعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات الآلية في دعم القرار التربوي (٠.٨٢).

٢- الاتصال بمصادر المعلومات في جهات مختلفة للإفادة منها في القرار التربوي (٠.٨٠).

٣- متابعة تنفيذ وتقديم التغذية المستمرة للقرار التربوي(٠.٧٦).

٤- استبعاد المعلومات والقرارات المتعارضة مع الظروف المحلية(٠.٧٦).

٥- مراجعة النتائج المترتبة علي التنفيذ والتعريف بالفوائد من تنفيذ القرار التربوى (٠.٧٤)

٦- معالجة القرارات التربوية الاستراتيجية حتى تتوافق مع الظروف الإقليمية المحلية لمنفذي القرار التربوي(٠.٧٤).

٧- تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه القرار التربوي (٠.٧٣).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة فيرجسون "*Ferguson*" (١٩٩٠) أن استخدام المعلومات الإلكترونية تسهم في دعم أسلوب تبادل القرارات إلكترونياً. ودراسة "هاريوت & بنج" "*Herriot & Peng*" (١٩٩٣) أن الإحصاءات تساعد في دعم وتحسين القرارات التربوية .

كما أظهرت الدراسة وجود تصور في دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي في:

١- التأكد من تحقيق القرار التربوي للأهداف المرجوة (٠.٥٨).

٢- استخدام البرامج التكنولوجية المناسبة للتوصل إلى نتائج القرار التربوي (٠.٦٥).

٣- بحث عناصر قوة وضعف القرار التربوي المتخذ (٠.٦٨).

و- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون قيام مراكز المعلومات بأدوارها وتتمثل هذه المعوقات في:

١- استئثار من لهم سلطة اتخاذ القرار بعملية اتخاذ القرار التربوي (٠.٨٠).

٢- غموض أهداف القرار التربوي المتخذ (٠.٧٩).

٣- عدم شعور صانعي ومتخذي القرار بأهمية مراكز المعلومات (٠.٧٨).

٤- قلة اهتمام بعض المسئولين برأي منفذي القرار التربوي (٠.٧٧).

٥- عدم إشراك منفذي القرار في صنع واتخاذ القرار التربوي (٠.٧٧).

٦- قلة خبرة العاملين بمجال صنع القرار التربوي في مراكز المعلومات (٠.٧٧).

٧- قصور وسائل الاتصال داخل وخارج الإدارة التعليمية (٠.٧٧).

٨- عدم وصول القرار التربوي المتخذ للمنفذين في الوقت المناسب (٠.٧٦).

٩- ضعف أجهزة المعلومات الحالية بمراكز المعلومات (٠.٧٦).

١٠- صعوبة تبادل المعلومات بين الأجهزة المحلية (٠.٧٦).

١١- توظيف مراكز المعلومات في أشياء بعيدة عن عملها المحدد لها (٠.٧٥).

١٢- القيود المعلوماتية وضعف المعلومات المقدمة للقرار التربوي (٠.٧٥).

١٣- الفروق الفردية بين صانعي القرار ومتخذي القرار التربوي (٠.٧٣).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة "إيمان عبد النبي" (١٩٩١) أن هناك ضعفا في أجهزة المعلومات. ودراسة "رمضان أحمد عيد" (١٩٩٢) في ضرورة أن تمتلك أجهزة صنع القرار سلطة فعلية في صنع القرار التربوي. ودراسة "عبد التواب شرف الدين" (١٩٩٢) أن معظم أنشطة مراكز المعلومات تدور حول تطبيقات روتينية والإحصاءات العادية.

كما تتفق مع دراسة مي شهاب" (١٩٩٤) في عدم الاستفادة من شبكات المعلومات في مجال التربية التعليم. ودراسة "علي البصيلي" (١٩٩٨) في أن انفراد المدير الإداري بعملية اتخاذ القرار وعدم مراعاة ظروف العاملين معه يعتبر معوقا كبيراً جداً. ودراسة "نبيل سعد خليل" (٢٠٠٠) في مشكلة البيروقراطية واللوائح والقوانين التي تحد من صلاحيات المديرين في اتخاذ بعض القرارات الهامة.

ومن هنا يتضح أن مراكز المعلومات لها دور كبير في تطوير الإدارة التعليمية وعمليات صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي على كل المستويات. ويمكن أن تتحسن هذه الأدوار إلى الأفضل إذا ما تم التغلب على أوجه القصور التي تحول دون قيام مراكز المعلومات بأدوارها. كما يمكن علاج هذا القصور من خلال تحقيق التوصيات والمقترحات.

ثانيا، التوصيات والمقترحات،

١- التوصيات،

من خلال النتائج وأوجه القصور التي أوضحتها الدراسة الميدانية يمكن للباحث أن يضع مجموعة من التوصيات الواقعية حتى يمكن أن تقوم مراكز المعلومات بأدوارها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي وتطوير الإدارة التعليمية وتتمثل التوصيات في:

١. الاهتمام بمراكز المعلومات من حيث القوى البشرية والأجهزة الإدارية والتكنولوجية وتوفيرها حتى يمكن أن تقوم مراكز المعلومات بأدوارها.

٢. زيادة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة على مستوى المديريات والإدارات التعليمية لتبادل المعلومات والخبرات مثل إدارات التخطيط والمتابعة والتطوير التكنولوجي حتى يمكن الاستفادة منها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي.

٣. توحيد مسمى مراكز المعلومات الحالية بالمديريات والإدارات التعليمية من "مراكز أو وحدات دعم اتخاذ القرار"، "وحدات الإحصاء"، "وحدات المعلومات والحاسب الآلي" إلى مسمى واحد في الإدارات وهو (مراكز المعلومات وصنع القرار التربوي).

٤. استقلال مراكز المعلومات عن أي أعمال روتينية تعوق عملها في الحصول على المعلومات والإحصاءات اللازمة أو تبادلها وتكليف الأقسام الأخرى للقيام بهذه الأعمال.

٥. عقد دورات تدريبية للعاملين بمجال صنع القرار ومراكز المعلومات والمديرين على الأساليب الحديثة في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي واستخدام الأسلوب العلمي.

٦. تكليف المتخصصين في الإحصاء والمعلومات والمؤهلين تربويا بالعمل بوحدات المعلومات والإحصاء ومراكز المعلومات حتى يكونوا على دراية بالأعمال المكلفين بها.

٧. أن تكون هناك شعبة في كليات التربية متخصصة في إعداد كوادر العمل في مراكز المعلومات بالمديريات والإدارات التعليمية وتدريسهم برامج تربوية مكثفة عن التكنولوجيا والإحصاء والمعلومات. واستخدام الحاسب الآلي وذلك نظرا لقلة خبرة العاملين بمراكز المعلومات في مجال صنع القرار التربوي.

٨. الاهتمام بمشاركة منفذي القرار التربوي على المستوى الإجرائي في صنع واتخاذ القرار التربوي بطريق غير مباشر عن طريق استطلاعات الرأي والتي يمكن الاحتفاظ بها لوقت الحاجة إليها لتكون دليلا لتوجيهات وحاجات منفذي القرار التربوي.

٩. ضرورة توفير كل الوسائل والأجهزة التي تتيح لمراكز المعلومات إجراء الدراسات والبحوث المتخصصة داخل جدران هذا المركز والاستعانة بالباحثين والمتخصصين. حيث أن هناك قصوراً في مساهمة مراكز المعلومات في وضع الخطط التربوية.

١٠. زيادة الاهتمام بتوفير كل المعلومات الضرورية للقرار التربوي في كل فروع المعرفة مثل المعلومات القانونية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتاريخية والتي تفيد القرار التربوي. حيث أن القيود المعلوماتية تمثل عائقاً بمراكز المعلومات.

١١. إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات تربوية متنوعة داخل مراكز المعلومات بالمديريات والإدارات التعليمية لتزويد صانعي القرار ومتخذي القرار بكل ما يطلب من معلومات في صنع واتخاذ القرار التربوي. حيث أن هناك قصورا في توفير المعلومات المتنوعة مثل المعلومات الاقتصادية والسياسية اللازمة لحل المشكلات التربوية.

١٢. ضرورة الالتزام بالإحصاءات والبيانات والمعلومات التي تقدمها مراكز المعلومات للمسئولين وعدم الاعتماد على المصادر الأخرى إلا في الضرورة القصوى وعجز مراكز

المعلومات عن توفير هذه المعلومات والإحصاءات لضمان صحتها. حيث أن ضعف المعلومات المقدمة تمثل عائقاً في تحقيق مراكز المعلومات لأدوارها المحددة.

١٣. إجراء تغييرات جذرية في الأساليب الإدارية لمتخذي القرار والمديرين حتى تتوافق مع الأساليب العصرية والتقدم التكنولوجي وحتى يتفهموا طبيعة عمل مراكز المعلومات.

١٤. تدريب المديرين ومن لهم سلطة اتخاذ القرار التربوي على الأسلوب العلمي في الإدارة واتخاذ القرار التربوي حتى يمكن القيام بدورهم في اتخاذ القرار على وجه أفضل. حيث أن قلة خبرة العاملين بمراكز المعلومات واستئثار من لهم سلطة اتخاذ القرار تمثل عوائق في قيام مراكز المعلومات بوظائفها وأدوارها.

١٥. إنشاء مجلس قومي أو إقليمي للمعلومات التربوية يضم المتخصصين داخل وخارج المديريات والإدارات التعليمية ومن ذوي الخبرة في التربية والمعلومات تكون مهمته دراسة المشكلات وتبادل الخبرات بما يفيد في تطوير العمل الإداري المرتبط بالمعلومات ويمكن الإستعانة بالخبراء من خبراء المعلومات وأساتذة التربية .

١٦. توفير أجهزة الاتصال الحديثة من فاكس وإنترنت وغيرهما من الأجهزة المتقدمة بداخل مراكز المعلومات التي ليس بها هذه الإمكانات التكنولوجية. حيث أن استخدام الوسائل التقليدية يمثل عائقا في عمل مراكز المعلومات.

١٧. إزالة كل المعوقات التي تحول دون قيام مراكز المعومات بأدوارها المختلفة في الإدارة التعليمية.

١٨. تعيين "مدير عام" أو "مدير إدارة" لشئون المعلومات يكون مسئولاً عن مراكز المعلومات والإحصاء وإدارات التخطيط التربوي والحاسب الآلي في المديريات أو الإدارات التعليمية حسب ظروف كل مديرية أو إدارة.

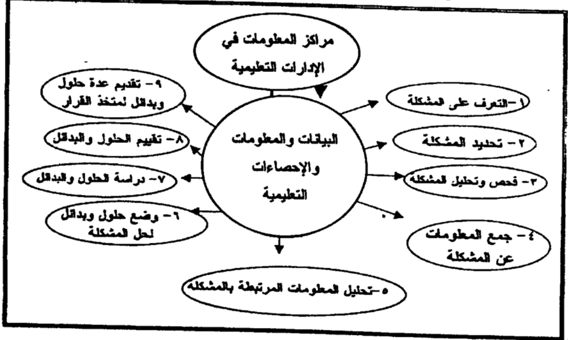
٢- المقترحات:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية واستكمالا لتوصيات الدراسة يقوم الكاتب بوضع تصور مقترح لدور مراكز المعلومات في دعم وصنع واتخاذ القرار التربوي، موضحاً دور مراكز المعلومات في كل خطوة من خطوات صنع القرار التربوي دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي من خلال متابعة التنفيذ وتقديم التغذية المستمرة من المعلومات حتى يحقق النتائج المرجوة منه. ودورها في اتخاذ القرار التربوي وذلك من خلال أشكال توضيحية من تصميم الباحث.

أ- دور مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية:

شكل (٥)

يوضح تصور مقترح لدور مراكز المعلومات في صنع القرار التربوي



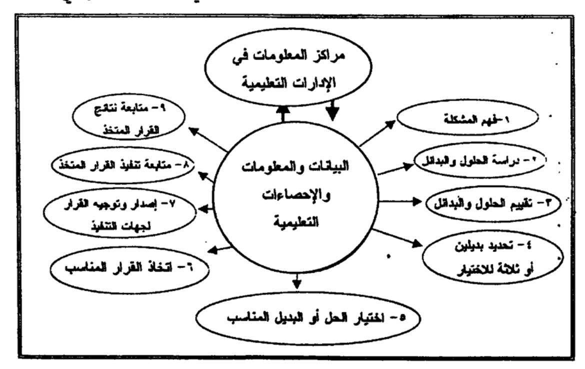
من هذا الشكل يتضح دور مراكز المعلومات في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات التعليمية والتربوية لعملية صنع القرار التربوي من بدايتها حتى نهايتها.

وتظهر مراكز المعلومات في هذا الشكل كقرص الشمس الذي يغطي بأشعته كل ما حوله. حيث يقوم مركز المعلومات بتوفير المعلومات عند التعرف على المشكلة، وبعد التعرف على المشكلة يتم تحديدها بناء على الإحصاءات والبيانات والمعلومات المتوفرة وبعدها تزود مراكز المعلومات عملية فحص وتحليل المشكلة بالمعلومات اللازمة.

ثم تأتي مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة بعد تحديدها وفحصها وبعدها تتم عملية تحليل هذه المعلومات المرتبطة بالمشكلة للحصول على معلومات ذات قيمة وفائدة. ثم تأتي خطوة وضع حلول وبدائل مقترحة لحل هذه المشكلة ثم دراسة هذه الحلول والبدائل لاختيار عدة حلول وبدائل يتم تقديمها إلى المديرين ومتخذي القرار التربوي في الإدارة التعليمية. وكل ذلك يتم بمساعدة مراكز المعلومات وما تقدمه من بيانات ومعلومات.

ب- دور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية:

شكل (٦) يوضح تصور مقترح لدور مراكز المعلومات في اتخاذ القرار التربوي.



ومن هذا الشكل التوضيحي يتضح أن دور مراكز المعلومات في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار لمعرفة وفهم المشكلة المراد حلها ودراسة الحلول والبدائل المقترحة من صانعي القرار التربوي عن طريق المعلومات التي يوفرها مراكز المعلومات ويتم تقييم هذه الحلول حتى يصل متخذ القرار إلى تحديد بديلين أو ثلاثة على الأكثر للاختيار من بينهم.

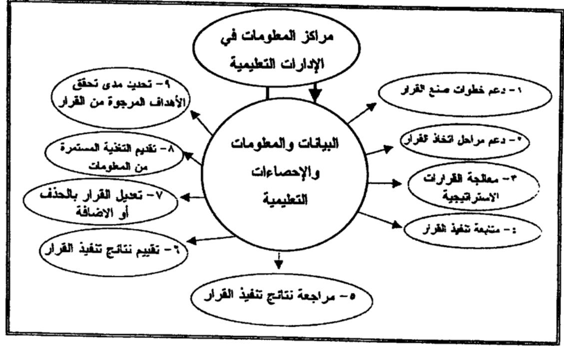
ثم يقوم متخذ القرار باختيار البديل أو الحل المناسب. وكل ذلك يتم بمساعدة المعلومات. ثم يتم دراسة وتقييم واختيار البديل المناسب حيث أن المعلومات تلعب دورا هاما في هذه العملية. وتأتي بعدها مرحلة اتخاذ القرار التربوي المناسب ثم عملية إصداره وإرساله إلى جهات التنفيذ والذي يتم عن طريق مساعدة المعلومات ومراكز المعلومات بما تملكه من وسائل اتصال قادرة على توصيل القرار إلى المنفذين على المستوى المحلي أو الإجرائي. ثم تأتي مرحلة متابعة تنفيذ القرار التربوي بمساعدة مراكز المعلومات وبعدها تتم عملية متابعة نتائج القرار التربوي المتخذ وهل يتم تنفيذه بطريقة صحيحة من خلال هذه النتائج أم يحتاج إلى تعديلات وإجراءات أخرى؟

ومن هنا يمكن الاستفادة من مراكز المعلومات في عمليات دعم صنع القرار التربوي ودعم اتخاذ القرار التربوي عن طريق التغذية المستمرة من المعلومات والمتابعة والمساندة للقرارات التربوية السليمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

أ- دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية:

شكل (٧)

يوضح تصور مقترح لدور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي.



ومن خلال هذا الشكل التوضيحي يتضح دور مراكز المعلومات في دعم القرار التربوي وذلك من خلال دعم مراكز المعلومات لخطوات صنع القرار التربوي ومراحل اتخاذه. ثم يأتي دور مراكز المعلومات في معالجة القرارات المركزية الاستراتيجية حتى تتوافق مع ظروف البيئة المحلية على المستوى الإقليمي والمحلي. ثم يأتي دوره في متابعة تنفيذ القرار التربوي المتخذ ومراجعة نتائجه بصفة مستمرة حتى يتم تقييم هذه النتائج بناء على المعلومات المتوفرة عن تنفيذ هذا القرار.

ومن ثم تتضح مدى الحاجة إلى تعديل القرار التربوي بالحذف أو الإضافة. كما يتم تقديم التغذية المستمرة من المعلومات إلى القرار التربوي المتخذ في الإدارة التعليمية على

المستويات القومية والإقليمية والمحلية، مما يعني نجاح القرار التربوي ونجاح الإدارة التعليمية في إنجاز عملها إذا ما تحققت الأهداف المرجوة من القرار التربوي.

ثالثاً: بحوث مقترحة:

يقترح الكاتب إجراء بعض البحوث والدراسات في هذا المجال والمرتبطة بأي عنصر من عناصر الدراسة الحالية:

١- دراسة تحليلية لدور مراكز المعلومات في صنع بعض القرارات المركزية أو الإقليمية أو المحلية في الإدارة التعليمية.

٢- دراسة ميدانية عن دور مراكز المعلومات في تحسين نوعية التعليم عن طريق تقديم البيانات والمعلومات التربوية اللازمة.

٣- دراسة ميدانية عن دور مراكز المعلومات في تطوير المناهج الدراسية في مرحلة دراسية من مراحل التعليم ما قبل الجامعي.

٤- دراسة ميدانية عن صنع واتخاذ القرار التعليمي على المستوى الإجرائي بالمدرسة.

٥- دراسة ميدانية عن مشاركة منفذي القرار في صنع واتخاذ القرار التعليمي والتربوي على المستوى المحلي أو الإقليمي.

٦- دراسة ميدانية عن دور وسائل الاتصال الحديثة في تحسين وتطوير أداء الإدارة التعليمية.

٧- دراسة ميدانية عن القوى البشرية وإدارة وأجهزة مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية.

قائمة المراجع

أولاً، المراجع العربية.

ثانياً، المراجع الأجنبية.



أولاً: المراجع العربية:

أ- القوانين والقرارات:

١- جمهورية مصر العربية – رئيس الجمهورية: قرار رقم (٦٢٧) لسنة ١٩٨١ بشأن إنشاء مراكز المعلومات والتوثيق في الأجهزة الإدارية للدولة والهيئات العامة وتحديد اختصاصاتها، القاهرة: رئاسة الجمهورية، ٤ نوفمبر ١٩٨١.

٢- جمهورية مصر العربية - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الكتاب الدوري رقم (٤٩) لسنة ١٩٨١، بشأن إنشاء مراكز المعلومات والتوثيق، القاهرة: مكتب رئيس الجهاز، ١٩٨١.

٣- جمهورية مصر العربية – وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٨٩، بشأن التنظيم الوظيفي بديوان عام الوزارة، القاهرة: الإدارة العامة للتنظيم والمتابعة، ١٩٨٩.

٤- جمهورية مصر العربية - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الكتاب الدوري رقم (١٠) لسنة ١٩٩٢، بشأن تنظيم مراكز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، القاهرة: مكتب رئيس الجهاز، ١٩٩٢.

٥- جمهورية مصر العربية – رئاسة الجمهورية، قانون رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٩ الخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، القاهرة: المطابع الأميرية، ٢٣ مايو ١٩٩٩.

ب- الكتب:

٦- إبراهيم عبد الوكيل الفار، تربويات الحاسب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

٧- إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، ط٢ القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٤.

٨- أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والأشراف الفني القاهرة: دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٨.

٩- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨.

١٠- أحمد بدر، المدخل إلى علم المعلومات والمكتبات، الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٥.

١١- أحمد بدر، التنظيم الوطني للمعلومات: دراسة في تخطيط وإدارة مراكز المعلومات العلمية والتكنولوجية، الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٨.

١٢- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٩.

١٣- السيد عليوة، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، ١٩٨٧.

١٤- إميل فهمي شنودة، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية: دراسة مستقبلية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.

١٥- جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم، مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس، ط٢، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨.

١٦- جمال محمد نواره، نظم المعلومات واتخاذ القرارات، الزقازيق: بيمكو للاستشارات الهندسية، ١٩٨٧.

١٧- حسن محمد عبد الشافي، المعلومات التربوية: طبيعتها ومصادرها وخدماتها ومجالات الإفادة منها، ط ٢، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٣.

١٨- حسين رمزي كاظم، الإدارة والمجتمع المصري، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، ١٩٨٢.

١٩- حشمت قاسم، دراسات في علم المعلومات، ط ٢، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٥.

٢٠- سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ط٢، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٥.

٢١- سعيد أحمد حسن، المكتبات المتخصصة ودورها في التنمية، القاهرة: دار الضياء، ١٩٨٤.

٢٢- سعيد إسماعيل علي، التعليم والإعلام، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٥.

٢٣- سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٤.

٢٤- سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥.

٢٥- شريف شاهين، نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات، الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٩٤.

٢٦- صلاح عبد الحميد مصطفى، نجاة عبد الله النابه، الإدارة التربوية: مفهومها – نظرياتها – وسائلها، دبي: دار القلم، ١٩٨٦.

٢٧- عبد التواب شرف الدين، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والتربية، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٨٥.

٢٨- عبد العزيز فهمي هيكل، مراكز المعلوماتية المركزية واللامركزية، تحليل النظم، التوثيق والمكتبات، شبكات الاتصال، بيروت: دار الراتب الجامعية، ١٩٨٨.

٢٩- عبد الغني عبود، إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٢.

٣٠- عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط: كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٩٨٣.

٣١- عبد المجيد شكري، تكنولوجيا الاتصال، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٦.

٣٢- عرفات عبد العزيز سليمان، استراتيجية الإدارة في التعليم، ط٢، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٢.

٣٣- عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٨.

٣٤- عمر الجوهري، الإدارة، القاهرة: شركة الطويجي للطباعة والنشر، ١٩٨١.

٣٥- فؤاد أبو حطب، التقويم النفسي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦.

٣٦- فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩.

٣٧- محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة: دار الإشعاع للطباعة، ١٩٩٠.

٣٨- محمد السعيد خشبة، المعالجة الإلكترونية للمعلومات، القاهرة: سلسلة الحاسبات الآلية وتخطيط البرامج المطورة، ١٩٩١.

٣٩- محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، القاهرة: مكتب غريب، ١٩٨٤.

٤٠- محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات: دراسات في المؤسسات والإعلام والإنتاج الفكري، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ١٩٩٦.

٤١- محمد فهمي طلبة وآخرون، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية، القاهرة: مجموعة كتب دلتا، ١٩٩٣.

٤٢- محمد محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، القاهرة: دار الشروق، ١٩٨٩.

٤٣- محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، القاهرة: دار الشروق، ١٩٨٩.

٤٤- محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، ط ٢، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٠.

٤٥- محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس، ١٩٩١.

٤٦- محمد منير موسى، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤.

٤٧- محمود عبد الرازق شفشق وآخرون، التربية المعاصرة: طبيعتها وأبعادها الأساسية، ط٥، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، ١٩٨٩.

٤٨- مساعد الهارون، الإدارة في المجال الرياضي، الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ١٩٨٥.

٤٩- نبيل سعد خليل، "دراسة ميدانية لتحديد حاجات مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي التدريبية بمحافظة سوهاج" سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢.

ج- الكتب الأجنبية المترجمة:

٥٠- آلن كنت، الحاسبات الإلكترونية واختزان المعلومات واسترجاعها، ترجمة: حشمت قاسم، شوقي سالم، مراجعة: أحمد بدر، ط٢، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٩.

٥١- بولين آثرتون، مراكز المعلومات: تنظيمها وإدارتها وخدماتها، ترجمة: حشمت قاسم، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨١.

٥٢- بيل جيتس، المعلوماتية بعد الإنترنت (طريق المستقبل) "ترجمة: عبد السلام رضوان (عالم المعرفة) العدد ٢٣١، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مارس ١٩٩٨.

٥٣- ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة: إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨.

٥٤- ديوبولد فان دالين، مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، ط ٣، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٨.

٥٥- فيليب كومبز، أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، ترجمة: أحمد خيري كاظم، جابر عبد الحميد جابر، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧١.

٥٦- ولفرد لانكستر، نظم استرجاع المعلومات، ترجمة: حشمت قاسم، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨١.

د- الدوريات والمجلات:

٥٧- أحمد إبراهيم أحمد، "صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية "دراسات تربوية، المجلد الثاني، الجزء السادس، القاهرة: عالم الكتب، مارس ١٩٨٧.

٥٨- أحمد محمد غانم، "دراسة تحليلية للقرار الوزاري في قطاع التعليم قبل الجامعي في مصر في العامين ١٩٨٧ - ١٩٨٨، في ضوء تصنيف مقترح "مجلة التربية، المجلد الأول، العدد الأول، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة: يناير ١٩٩٨.

٥٩- أنمار الكيلاني، "تطوير نموذج لاتخاذ قرار تربوي بشأن قبول الطلبة في مرحلة التعليم العالي. دراسة في مجال التخطيط التربوي" دراسات العلوم التربوية، المجلد الثاني عشر، العدد الحادي عشر، الجامعة الأردنية، تشرين الثاني ١٩٨٥.

٦٠- حشمت قاسم، "دراسات الإفادة من المعلومات: طبيعتها ومناهجها"، مكتبة الإدارة، مج ١١، ع٣، ١٩٨٤.

٦١- خليل سيد محمد الحساني، "دور نظم المعلومات في دعم قرارات التنمية السياحية على المستوى المحلي"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد العاشر، العدد الثاني، كلية التجارة بسوهاج - جامعة جنوب الوادي، ديسمبر ١٩٩٦.

٦٢- سهيل هاشم صوان، "الإدارة بالأهداف والمعلومات وعلاقتها ببعض العوامل النفسية التي تميز شخصية المدير"، مجلة كلية التربية، العدد ٢٠، جزء ١، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٦.

٦٣- عادل عبد الفتاح سلامة، "صنع القرار التربوي باستخدام أسلوب التخصصات المتداخلة" مجلة التربية المعاصرة، العدد الخامس عشر، السنة الرابعة، القاهرة: دار الثقافة العربية، إبريل ١٩٩٠.

٦٤- عبد التواب شرف الدين، "شبكات المعلومات القومية والتعليم المستمر" مجلة التربية، العدد الثاني بعد المائة، الدوحة: مؤسسة دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٩٢.

٦٥- عبد الحميد عبد الله سلام، "دراسة لواقع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل التربوي على مستوى المدرسة وما ينبغي أن تكون عليه من وجهة نظر المعلم، "مجلة التربية"، المجلد السادس، جامعة قطر، مركز البحوث التربوية، ١٩٨٥.

٦٦- عبد الفتاح عبد الرازق، "سياسات تكنولوجية"، دراسات تربوية، المجلد الثالث، الجزء الرابع، القاهرة: عالم الكتب، ديسمبر ١٩٨٨.

٦٧- عبد الله سالم المناعي، "الكمبيوتر وسيلة مساعدة في العملية التعليمية "مجلة التربية"، العدد ١٠١، السنة الحادية والعشرون، الدوحة، مؤسسة دار العلوم للطباعة والنشر، يونيو ١٩٩٢.

٦٨- علي السلمي، "مهنة الإدارة"، مجلة عالم الفكر، مج ٢٠، ع٢، الكويت: وزارة الإعلام بالكويت، يوليو - أغسطس - سبتمبر ١٩٨٩.

٦٩- علي بن أحمد البصيلي، "اتخاذ القرار بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، العدد الثاني، السنة الثالثة عشر، كلية التربية، جامعة المنوفية، ١٩٩٨.

٧٠- فهد الحبيب، "واقع مشاركة المعلم في صناعة القرارات المدرسية بمنطقة أبها التعليمية في المملكة العربية السعودية "مجلة كلية التربية بعين شمس، العدد السادس عشر، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٢.

٧١- محمد أحمد الغنام، "المعلومات التربوية على المستوى الإجرائي في المدرسة"، التربية الجديدة، العدد ٢٧، السنة التاسعة، بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي، سبتمبر- ديسمبر ١٩٨٢.

٧٢- محمد أديب رياض غنيمي، "شبكات المعلومات: الحاضر والمستقبل"، كراسات مستقبلية، ط٢، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٧.

٧٣- محمد الأصمعي محروس، سيد أحمد طهطاوي، "منظومة المعلومات الضرورية في صناعة القرار التربوي الفعال" دراسة تحليلية، المجلة التربوية، العدد التاسع، كلية التربية بسوهاج، جامعة أسيوط، أكتوبر ١٩٩٤.

٧٤- محمد صبري الحوت وحمدي حسن المحروقي، "المعلم كمتخذ للقرار في بعض المواقف الصفية واللاصفية"، مجلة كلية التربية، العدد التاسع، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مايو ١٩٨٩.

٧٥- محي الدين عبد الحق إمام، "المعلومات والإعلام التربوي"، التربية الجديدة، العدد ٢٧، السنة التاسعة، بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي، سبتمبر - ديسمبر ١٩٨٢.

٧٦- نبيل سعد خليل، "واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج" دراسة تحليلية ميدانية، مجلة التربية، المجلد الثالث، العدد الأول، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يونيو ٢٠٠٠.

٧٧- نبيل علي، "العرب وعصر المعلومات". (عالم المعرفة)، العدد ١٨٤، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أبريل ١٩٩٤.

٧٨- ياسر يوسف عبد المعطي، "خدمات المعلومات في كلية التربية الأساسية بالكويت، دراسة لاحتياجات المستفيدين"، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المجلد الرابع، العدد السابع، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٧.

هـ- المؤتمرات:

٧٩- علي السيد طنش، "الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث: التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين في الفترة من ٢٢ - ٣٠ إبريل ١٩٩٥، المجلد الثالث، القاهرة: كلية التربية، جامعة حلوان، ١٩٩٥.

٨٠- سعيد حسن عبد العال وآخرون، "شبكات المعلومات التربوية ودورها في تحقيق الطريق المصري السريع للمعلومات" ص ص ٢٤٧ - ٢٧٧، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات في الفترة من ١٢- ١٤ ديسمبر ١٩٩٥، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٧.

و- الرسائل الجامعية:

٨١- أحمد نجم الدين أحمد "صنع القرار واتخاذه في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية على كليات التربية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ١٩٩٤.

٨٢- إيمان عبد النبي أحمد هلال "عملية الاتصال ودورها في اتخاذ القرار وتنفيذه في إدارة التعليم العام في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩١.

٨٣- حسن محمد عبد الشافي، "خدمات المعلومات بقطاع التعليم في مصر: واقعها ومستقبلها"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ١٩٩١.

٨٤- رمضان أحمد عيد، "السياسة التعليمية واتخاذ القرار: دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي وإنجلترا وفرنسا مع التطبيق على جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٢.

٨٥- عادل السيد محمد الجندي، "دراسة تحليلية لعملية صنع القرار التعليمي وتنفيذه في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٢.

٨٦- ماجدة حسين إبراهيم، "استخدام نظام المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات التشغيل" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٧.

٨٧- محمد ماهر حسنين قنديل، "نظام للمعلومات المتكامل: اقتصادياته وآثاره: دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة" رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات والبحوث، أكاديمية الشرطة، ١٩٨٧.

٨٨- مرفت صالح ناصف، "نظام للمعلومات مقترح لتطوير العملية الإدارية والتعليمية بكلية التربية بجامعة عين شمس في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩١.

٨٩- مي محمود شهاب، "شبكات المعلومات التربوية: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ١٩٩٤.

ز- القواميس والمعاجم

٩٠- ابن منظور، لسان العرب، تحقيق: عبد الله على الكبير وآخرون، القاهرة: دار المعارف، الجزء الثالث، د ت.

٩١- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٨٤.

٩٢- الإمام الرازي (الشيخ الإمام محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي) مختار الصحاح، ترتيب: السيد محمود خاطر، ط ١٠، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٦٤.

٩٣- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، تصدير: إبراهيم مدكور، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، ١٩٩٦.

٩٤- محمد أمين البنهاوي، معجم المصطلحات المكتبية، الرياض: دار الفكر العربي، ١٩٨٥.

٩٥- منير البعلبكي، المورد، قاموس إنجليزي عربي، ط ٢٢، بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٩١.

ثانيا، المراجع الأجنبية:

A- Books:

96- Alter, Steven L. Decision Support Systems: Current Practice and Continuing Challenges: London: Addison – Wesley Reading, MA, 1980.

97- Blissmer, Robert. H., Introducing Computers: Concepts, Systems, and Applications. New York: John Wiley. 8 Sons Inc. 1994.

98- Cole, G.A. & M. A. Mimgt, Management: Theory and Practice. 4^{th} ed. London: DP Publications ITD. Aldine Place, 1993.

99- Davis, Gordon B.& Margrethe. H. Oslan, Management Information Systems: Conceptual, Foundations Structure and Development. 2^{nd} ed. New York: Mc Graw Hill Book Company, 1988.

100- Eyre, E.C., Mastering Basic Management, 2^{nd} ed, London: MacMillan, 1984

101- Flippo, Edwin B., Gary M. Munsinger, Management, 4th ed, Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1978.

102- John Evans Gessfers, Modern Information Systems Designed for Decision Support, London: Adison- Wesely Publishing Co. 1980.

103- Old Corn Roger, Management, 2nd ed., London: MacMillan, Professional Masters, 1989.

104- Ramkaran, Anne & Ian Ithurralde, A Start in Information Technology, London: Hodder & Stoughton, 1995.

105- Scottish Center For Education Over Seas "Educational Management and Administration, A selected Study Papers, Moray House – College of Education, Tanzanian Seminar Morogor, 1987.

B- Periodical & Journal:

106- Boer, Harry De,& Leo Goedegebuure, "Decision Making in Higher Education: A Comparative Perspective", Australian Universities Review, Vol. 38, No. 1, 1995.

107- Ferguson, Daniel M. and Others, "Electronic Data Interchange: Foundations and Survey Evidence on Current Use" Journal of Information Systems, Spring 1990.

108- Holtz, Shel. "The Interanet Advantage, An Indispensable Resource of Ideas, Procedures, and Examples for your Internet Development", (Ziff) – Davis Press an Imprint, (California: Mac Millan, 1996).

109- Idrees, Mohammed S. T. "The Bureaucratic Decision Making Quality and The Use of Now Technology In Saudi Arabia", Ph. D. The University of Mississippi, 1999. Dissertation Abstracts Interational, Vol. 60, No. 8, February, 2000.

110- Molloy, Steve & Charles R. Schwenk, "The Effects of Information Technology on Strategic Decision Making" Journal of Management Studies, Vol. 32, No. 3, 1995.

111- Serveces & Bources, "Informal Sources of Information Communication", Management Decision, London: Vol. 24, No. 2, 1986.

112- Treslan, Dennis L. "A Mechanism for Involving Students in Decision Making: A Critical Issue in Educational Planning and Administration", Clearing House, Vol. 57, No.3, November, 1983.

C- Computer Search:

113- Davies, Bill And Others, "Using Data in Educational Planning and Decision Making", Florida Educational Council Research Bulletin, Florida: Vol. 21, No. 4 Spr. 1989.

114- Corvalan, Oscar V. "Information for Decision Making in Education", Report on New Forms of Ibero American Co-Operation based on the Conference" Extremadura, Spain, Oct. 1989. Center for the Study of Education in Developing Countries, Netherlands: Oct. 1991.

115- Lakomski, Gabriele "Values and Decision Making in Educational Administration", Educational Administrative Quarterly, vol. 23, No. 3, Sum. 1987.

116- Noorda, Sybolt, J. and Others, "Information, in Support of Decision Makers in Higher Education", Higher Education Management, Vol. 4, No. 3, 1992.

117- Ross, Kenneth N. and Others, "Planning the Quality of Education: Different Information for Different Levels of Decision Making, Prospects, Vol. 18, No. 3, 1988.

118- Peng, Samuel. S. & Roger A. Herriot, "Strategies for Facilitating the Use of NCES Data for Education Policy Research and Decision Making", Paper Presented at the Annual Meeting of the american Statistical Association, Boston: MA, August 1993.

119- Sharman, Charels S. Decision Making in Educational Settings, Indiana: Bloomington, Phi Delta Kappa Educational Foundation, Ind. 1984.

120- Sharratt John & Alastaire McMurdo, "Managing The Information Explosion", Bradford, Mc B University Press Limited, 1991.

121- UNESCO, International Bureau of Education" Educational Reform and Educational Research; New Challenges in linking Research, Information and Decision Making". Final Report of the International Meeting, Tokyo: September 4-14-1995, Geneva: UNESCO, International Bureau of Education. 1995.





ف: 1ت:3/9/2009


دار العلم و الإيمان
للنشر و التوزيع